جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد الطالبة

سمر فهد فلاح الفالح

إشراف الأستاذ الدكتور

عبدالفتاح صالح خليفات

رسالة مقدمـــــة إلى كلية الدراســـــات العليـــــا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة 2016

أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب...   سمر الفالح   2016

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY

College of Graduate Studies

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٤)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة سمر فهد فلاح الفالح الموسومة بـ:

انماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات اقليم الجنوب من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية.

القسم: الأصول والإدارة التربويه.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات		٢٠١٩/١١/٢٩	مشرفاً ورئيسا
د. نايل الرشايدة		٢٠١٩/١١/٢٩	عضواً
د. عايد الخوالدة		٢٠١٩/١١/٢٩	عضواً
د. محمد امين حامد القضاه		٢٠١٩/١١/٢٩	عضواً

عميد كلية الدراسات العليا

د.محمد عبدالرحيم المحاسنه

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
sedgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من علمني بعد الله ما لم أكن أعلم .. إلى من قرأ على قلبي "ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ"..
إلى روح أبي الطاهرة

إلى من يعجز الكلام عن وصفها .. ويتوقف اليراع عن النطق باسمها .. إلى من خجلت الورود من أنفاسها..إلى أمي الحبيبة

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية ..

إلى من أضاء الكون لي بوجوده .. إلى من أعطى دون مقابل .. إلى من كان قدوتي وعوني وسندي في هذه الحياة .. إلى زوجي العزيز

إلى من أريدهم أن يتذكروني بعين المحبة والرضا .. إلى من لا تحلو الحياة إلا بوجودهم .. إلى أبنائي

إلى كل من علمني حرفًا .. وأضاء لي دربي بالعلم

سمر فهد الفالح

الشكر والتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله, أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى المشرف على رسالتي الأستاذ الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات، على جهده بإنارة الطريق لي, الذّي لم يضنَ عليَّ بنصحهِ وإرشادهِ في هذا العمل المتواضع.

كما يزيدني فخرًا على فخر أن أبث آيات الشكر والعرفان إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة ، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة وتوجيهات هادفة تسعى لإخراجها بالشكل الأمثل، وأؤكد لهم أن اقتراحاتهم وملاحظاتهم وآراءهم ستكون موضع اهتمامي واحترامي.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى إناء العلم والثقافة, إلى المكان الذي استقينا منه حب المعرفة جامعة مؤتة.

وأتقدم بالشكر إلى كل من وقف بجانبي لإتمام هذا الجهد المتواضع.

سمر فهد الفالح

فهرس المحتويات

الصفحة	**المحتوى**
37	4.3 أداة الدراسة
39	5.3 صدق الأداة
40	6.3 ثبات الأداة
40	7.3متغيرات الدراسة
41	8.3 المعالجات الإحصائية
42	**الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات**
42	1.4 عرض النتائج
57	2.4 مناقشة النتائج
61	3.4 التوصيات
62	المراجع
67	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

سمر الفالح

جامعة مؤتة، 2016

هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسةفقد تم تطوير أداة للدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (352) عضو هيئة تدريس من جامعات إقليم الجنوب،وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

جاء نمط القوة الشرعية في المرتبة الأولى يليه نمط القوة المرجعية ثم نمط قوة الخبرة ثم نمط قوة المعلومات ثم نمط قوة الإكراه بينما حل نمط قوة المكافأة في المرتبة الأخيرة،وأظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للنوع الاجتماعي في مجال قوة المرجعية لصالح الذكور ، وللكلية في مجال قوة المكافأة لصالح الكليات العلمية وفي مجال قوة الإكراه لصالح الكليات الإنسانية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الجامعة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وكانت الفروق بين ذوي رتبة (أستاذ مساعد) من ناحية وذوي رتبة (أستاذ مشارك، أستاذ) من ناحية أخرى، ولصالح ذوي رتبة (أستاذ وأستاذ مشارك).

وبناء على النتائج فقد جاءت الدراسة بعدد من التوصيات منها : وضع نظام خاص بالكليات للمكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس، وإجراء مزيد من الدراسات في مجال القوة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية، جامعات إقليم الجنوب، عمداء الكليات

Abstract

Patterns of Organizational Power Employed by the deans of universities in the south of Jordan as Perceived by the faculty

Samar Al- faleh

Mu'tah University, 2016

This study aimed at identifying the pattern of organizational power employed by the deans of the universities in south of Jordan.

To achieve the purpose of the study , the researcher developed a questionnaire and distributed the sample of the study which was consisted of (352) faculty members.

The result of the study showed the following:

The deans employed the most referent power 2nd expert power, third information power, fourth coercive power and reward power which ranked the last.

Also, the results showed:

There were significant difference related to the variable of gender in relation of referent power. Also, the variable of college in relation to reward and coercive power.

There were no significance difference related to the college and the faculty rank variable.

The study recommend implementing a reward system.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تسعى المنظمات نتيجة لثقافة الانفتاح والثورة المعرفية والتطور التكنولوجي الهائل وإفرازات عصر العولمة وما رافقها إلى تميز في الأداء والتنظيم و إدارة أعمالها وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف من خلال تبني سياسات الثقافة التنظيمية وتوظيف القيادة الحديثة، فالمنظمات بحاجة إلى مساهمة جميع من فيها لتحقيق أهدافها، ومن بينهم القادة، فالنجاح يعتمد إلى جانب الدعم الجماعي والتغيير وصقل مهارات العاملين على الثقافة والقوة التنظيمية، ونتيجة لذلك برز دور الإدارات العليا وقوة المنظمة في قدرتها الفاعلة على تهيئة المنظمات لهذا التغيير والتحويل وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز في هذه المنظمات.

وتبرز أهمية القوة التنظيمية داخل المنظمات والحاجة إليها في تنفيذ العمل وتنظيمه واتخاذ القرار، وهذا ما يلمس في الحياة العملية للمنظمات التي يتوافر لديها الدعم المادي والفني بأنواعه لكنها تفشل في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها نتيجة ضعف الإدارة وعدم توفر القوة التنظيمية الفاعلة لديها (حريم،2009).

وتشهد الجامعات محاولات جادة لتطوير أنظمتها كافة وتحديثها سعياً منها لتعزيز مكانتها التنافسية، ومواكبة للتطور الذي يشهده العصر تلبية منها لاحتياجات مجتمع عصر المعلومات والمعرفة، الى جانب ما تقدمه الجامعات من خبرات ومعارف للأجيال المستقبلية، وفي بناء البيئة المحيطة بها وتطويرها، وذلك من خلال دور مخرجاتها المؤهلة بالمعرفة العلمية والمتخصصة (الصرايرة،2011).

وبناء على هرمية التنظيم الإداري الأكاديمي يقوم عميد الكلية بإدارتها من خلال المهام المنوطة به وهي العمل على إطلاق قدرات الأفراد العاملين معه نحو الإبداع

والابتكار وتطوير البرامج واتخاذ الخطوات والقرارات اللازمة لتطوير التعليم الجامعي، مما يسهم في تحقيق الجامعة لأهدافها وغاياتها بشكل فعال ودائم (الطراونة،2012).

لقد أصبحت الممارسات القيادية ومنها القوة التنظيمية تحظى باهتمام الكثير المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي، وذلك للوصول إلى تحقيق متطلبات العملية الإدارية في إدارة الجامعات والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه الجامعات، وذلك للمساعدة على رفع مستوى الجودة في العملية التعليمية والإدارية لهذه المؤسسات والذي يتمثل من خلال تحديد هذه المؤسسات لرسالتها وأهدافها ورؤيتها والتي تطمح إلى تحقيقها في المستقبل القريب والبعيد .إضافة إلى تمكن هذه المؤسسات من تحديد الفرص والعمل على تنميتها، والمخاطر والعمل على تجاوزها ومعالجتها، والتي تظهر في البيئة الداخلية والخارجية لها (صادق ومحمد،2014).

وتعدّ ممارسة القوة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي أسلوباً يساعد على الانتقال بالعملية التربوية والتعليمية وأهداف الجامعات من إطار النظم التقليدية السائدة إلى نُظم العمليات الإدارية الحديثة والفعالة، لما يترتب عليها من آثار إيجابية وفوائد عديدة في النتاجات التربوية والعلمية والتنموية المرجوة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن ممارسة القوة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي يساعد على رفع سوية إدارة هذه المؤسسات بتحقيق ما رسم لها من خطط وأهداف، وتمارس القيادات الإدارية في الجامعات القوة التنظيمية ليسود المُناخ الملائم من العلاقات بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، مما يساعد في تحقيق التفاعل بينهم بشكل فاعل، وفهم الادوار الإدارية التي يجب أن تمارس من قبلهم ويزيد من المقدرة على رفع المستوى التعليمي والأكاديمي للطلبة، وتحسين مخرجات تلك العملية (صادق ومحمد، 2014)، إلا أن بعض عمداء الكليات يفتقدون للفاعلية المطلوبة للعمل داخل المنظومة الجامعية، ومن بينها القدرة على

اتخاذ القرارات الحاسمة لتنفيذ الأهداف المخطط لها والتعاون في إدارة كلياتهم، فينعكس ذلك بشكل سلبي على أداء الجامعة (العضايلة و العمري و الإبراهيم،2011).

وأظهرت الدراسات أهمية القوة التنظيمية في رفع وتطوير مستوى أداء القادة الإداريين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم للتأثير ايجابا على اتجاهات وسلوكات المرؤوسين من خلال ما يمتلكون من أنماط القوة تنظيمية لأحداث التغير المنشود ، فقد أكدت دراسة أبو تايه (2003) على أهمية القوة التنظيمية في تشجيع العاملين وتحديد السلوك الابداعي لديهم، ودراسة أبو زيد(2010) بأثر القوة التنظيمية بأنواعها على التميز والابداع الوظيفي، ودراسة صادق و محمد(2014) أهمية القوة التنظيمية وأثرها في التغير التنظيمي

ومما سبق وجد الدافع إلى دراسة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لدورها في تحقيق أهداف وغايات الجامعات وما يتعلق بالآمال والتطلعات المستقبلية لجامعات المستقبل، وتسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أنماط القوة التنظيمية السائدة التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq$) في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة والكلية والنوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية؟

3.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

4.1 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في محاولتها تعرف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتنحصر أهمية إجرائها في الاعتبارات النظرية والتطبيقية الآتية:

- أهمية الموضوع الذي يتناول القوة التنظيمية ودورها في الثقافة التنظيمية والإدارة الحديثة والتي تعد أساس عمل الجامعات والعنصر الفاعل في تحقيق أهدافها، وأهمية الفئة المدروسة الممثلة بعمداء الكليات في الجامعات .
- قد تقدم نتائج هذه الدراسة للقادة والإداريين وعمداء الكليات النمط المناسب للقوة التنظيمية الذي يناسب القوى البشرية العاملة، ويسهم في الإدارة الكفؤة للإدارات . ومساعدة مؤسسات التعليم العالي في تطوير إداراتها، وذلك من خلال بيان القدرة على تنفيذ الخطط المرسومة.
- المساهمة في إثراء الأدب النظري بدراسة عملية حول موضوع الدراسة وفتح آفاق جديدة للباحثين لتناول هذا الموضوع من أبعاد وجوانب مختلفة وذلك بهدف الوصول إلى دراسات أعمق واشمل الأمر الذي سيسهم في دعم الأدب النظري.

5.1 حدود الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب الأردن (جامعة مؤتة، جامعة الطفيلة التقنية، جامعة الحسين بن طلال) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك ضمن الحدود التالية:

1. الحدود الزمنية: تحدد نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2017/2016).
2. الحدود البشرية: تحدد نتائج هذه الدراسة باستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الجنوب (جامعة مؤتة، وجامعة الطفيلة التقنية، وجامعة الحسين بن طلال) عينة الدراسة.

3. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم جنوب الأردن (جامعة مؤتة, وجامعة الحسين بن طلال, وجامعة الطفيلة التقنية).

6.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

القوة التنظيمية: يعرفها العطية (2003؛ 244) "بأنها قدرة التأثير في تغيير الأحداث والتغلب على المقاومة وإجبار الآخرين على عمل الأشياء ."

ويعرفها بارون وغرينبرغ (Baron& Greanberg,1985) بأنها إمكانية التأثير بنجاح على الآخرين.

وتعرف إجرائيًا بأنها درجة استجابة أعضاء هيئة التدريس على فقرات الأداة التي تكشف أنماط القوة التنظيمية التي قامت الباحثة بإعدادها.

قوة الشرعية: وهي القوة المستمدة من موقع الفرد في المنظمة والذي يمنحه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين بهدف القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتتناسب مع الصلاحيات التي يتمتع بها المدير ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات في المرؤوسين (Schermerhorn & Hunt & Osborn ,2000) .

قوة المكافأة: وهي قوة استخدام المكافآت الإيجابية والتعزيزات للموظفين للتأثير في سلوكهم(العديلي، 1995).

قوة الإكراه: وهي القدرة التي يمتلكها الفرد على معاقبة السلوك غير المرغوب، وهي ضرورية لأداء العمل وتجنب الحوادث المختلفة، فعندما يشعر المرؤوس أن سلوكاً معيناً سوف يترتب عليه عقاب ما، يمتنع بالتالي عن هذا السلوك(الصياح، 1999).

قوة الخبرة: وهي القدرة على التحكم في سلوك الآخرين والتأثير فيهم عن طريق امتلاك كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد(Drummond , 2000).

قوة المرجعية: وهي قوة التأثير التي تنبع من امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه وترتبط القوة المرجعية ارتبطًا طرديًا مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن(Daft & Noe , 2001) .

قوة المعلومات: وهي القدرة على السيطرة والتحكم في تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين في المنظمة، للتأثير في مستوى أداء الأفراد والتشكيلات التنظيمية في المنظمة (Mcshane & Glinow ,2000).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يأتي عرضًا لذلك.

1.2الإطار النظري

يعد مفهوم القوة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي ظهرت حديثًا، وهي أحد أبعاد الثقافة التنظيمية، وسمة مميزة للمنظمات المعاصرة، فالقوة تتغلغل في جميع مفاصل المنظمة، وتكاد تكون المحور الأساسي لجميع أنشطتها لتأثيرها في جميع جوانب المنظمة وحضورها اليومي في جميع وحدات المنظمة.

مفهوم القوة التنظيمية:

تنوعت تعريفلت القوة التنظيمية إذ لا يوجد مفهوم واحد شامل للقوة التنظيمية نتيجة تعدد الباحثين والكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وتنوع خلفياتهم العلمية والعملية، وقد ورد مفهوم القوة في القرآن الكريم للدلالة على أهميتها في إدارة شؤون الأمم والحضارات، وإنها من النعم الإلهية التي ينبغي حسن التصرف بها والمحافظة عليها، قال وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُم مِّدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَىٰ قُوَّتِكُمْ وَلَا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ . "(سورة هود:52).

ومن التعريفات التي تناولت القوة التنظيمية ما ذكره عوض (2008) بأن القوة التنظيمية هي احتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة وسلوك شخص آخر.

كما يعرفها العطية (2003) بأنها قدرة التأثير في تغيير الأحداث والتغلب على المقاومة وإجبار الآخرين على عمل الأشياء. ويوضح ذلك قائلا أن القوة هنا قد تمثل أحد أشكال التأثير وقد يكون التأثير أداة للقوة إذ أن مجرد امتلاك القوة يعد شرطًا كافيًا لإحداث التأثير في الآخرين في بعض البيئات، وبالتالي يعدّ التأثير أشمل من القوة، لأن القوة قد تحدث التأثير المطلوب ظاهريا لكنها تفشل في تحقيق الهدف المرجو بينما التأثير ينطوي

على تغييرات في الاتجاهات والمدركات والسلوك لذلك يكون أقدر على تحقيق الهدف عن طريق الإقناع والرضا وليس عن طريق الإكراه والإجبار وبالتالي يمكن القول أن التأثير القدرة على تحريك إدراكات واتجاهات وسلوكيات الآخرين للمضي في اتجاه معين .

أما هوجدج وانثوني (hogdge & Anthony, 1991) فيعرف القوة التنظيمية بأنها القدرة التي يمتلكها أحد الأشخاص للتأثير على سلوك الآخرين.

كما يعرفها كانتر (Kanter,1979) القدرة على تحريك الموارد البشرية والمادية من أجل إنجاز هدف محدد في إطار المنظمة.

بينما يرى روبنز (Robbins,2001) أن القوة تشير إلى القدرة التي يمتلكها الشخص (أ) وتجعله يؤثر على الشخص (ب) لكي يفعل شيء ما أو يمتنع عن فعله.

ويعرفها ليثانس(Luthans, 2005) بأنها "قدرة التأثير في تغيير سير الأحداث والتغلب على المقاومة وإجبار الآخرين على عمل الأشياء.

كما يعرفها دافت ونوي (Daft & Noe, 2001) بان القوة هي القابلية التي يمتلكها أحد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج مرغوبة، ونظر إليها على إنها إمكانية التأثير في سلوك الآخرين أو مقاومة التأثير غير المرغوب فيه من الآخرين.

ويعرفها العديلي (1995) بأنها تعدّ عاملا ايجابيا متى ما نظر إليها من حيث أهدافها ودورها في التأثير على الأفراد في سبيل تحقيق أهداف العمل والمنظمة.

ومما سبق ترى الباحثة أن القوة التنظيمية هي قدرة التأثير على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، والقدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين الوجهة التي يرتضيها، وبالمقارنة بالتأثير الاجتماعي فإن القوة تعني القدرة على إحداث التأثير المرغوب في الآخرين.

القوة التنظيمية والقيادة:

يستخدم القادة القوة كوسيلة لتحقيق أهداف الجماعة، ومن أهم الاختلافات بين القيادة والقوة هو التوافق، وذلك أن القوة لا تتطلب توافق الهدف، بل هي بحاجة إلى الاعتمادية

فقط، أما القيادة فإنها تتطلب التوافق بين أهداف القائد وأهداف التابعين، كما أن القيادة تركز على التأثير إلى الأسفل من القائد إلى الأفراد المرؤوسين، وهناك اختلاف أخير يُعنى بتركيز البحث، حيث إن القيادة تركز بحثها وبدرجة كبيرة على الأسلوب، إذ إنها تبحث عن الاجابة على التساؤلات مثل مدى الدعم الذي يجب أن يقدمه القائد، ودرجة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار، أما القوة فإنها تعنى بالتركيز على تكتيكات فرض الطاعة، وتتعدى حدود الفرد، إذ قد تستخدم من قبل الجماعة للسيطرة على الأفراد أو الجماعات الأخرى (العطية،2003).

خصائص القوة التنظيمية:

تتميز القوة التنظيمية بمجموعة من الخصائص الرئيسة، وقد أشار إليها فليمر (Fulmer,1983) بثلاث خصائص هي :

1 -أنها مخولة لوظيفة الشخص.
2 -أنها مقبولة من المرؤوسين، فالشخص الذي يملك سلطة مشروعة بحكم وظيفته يمارس السلطة ويمكنه نيل امتثال وطاعة الغير.
3 -أن مفهوم القوة يتضمن الإرغام والإكراه والسلطة وهي جزء من القوة ولكن أقل نطاقًا.

تكتيكات القوة التنظيمية:

هناك استراتيجيات وأبعاد تكتيكية لاستخدام القوة التنظيمية أشار إليها بارون وغرينبرغ (Baron& Greanberg,1985) وهي :

1 -الإقناع المنطقي :استخدام الحقائق والبيانات لعرض الآراء بشكل منطقي أو عقلاني.
2 -الودية : استثارة مشاعر الآخرين و استخدام الإطراء والتواضع والودية قبل التقدم بطلب ما.
3 -التحالفات :الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب.
4 -المساومة :التفاوض من خلال تبادل المنافع أو الخدمات.

5 -الثبت: استخدام مدخل مباشر و قوي مثل فرض الطاعة، تكرار التذكير، أمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر، والإشارة إلى أن القواعد تستوجب الطاعة.

6 -السلطة العليا :الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر.

7 -الضغط أو التهديد: استخدام المكافآت والعقوبات المشتقة منظميا، مثل منح الزيادة في الأجور، أو التهديد بتقييم سيء للأداء أو منع ترقية.

ويشار هنا إلى أن المديرين لا يعتمدون على التكتيكات السبعة بشكل متساوٍ، ولكن الإستراتيجية الأكثر شيوعًا هي استخدام المنطق بغض النظر فيما إذا كان التأثير موجهًا للأعلى أو للأسفل.

هذا وقد وجد الباحثون أن هناك أربعة متغيرات شرطية مؤثرة في اختيار تكتيك القوة التنظيمية : القوة النسبية للمدير وغرض المدير بالتأثير، وتوقعات المدير حول رغبة الشخص بالطاعة، والثقافة المنظمية (العطية،2003).

العلاقة بين السلطة والقوة والتأثير

يتصل مفهوم السلطة في إطار البنية الرسمية للمنظمة مما يعني أ ن استخدام القوة ناتج عن المنصب الوظيفي، وهي الحق الشرعي والرسمي للمدير لأخذ القرارات وإصدار الأوامر وتوزيع الموارد بهدف تحقيق النتائج المرغوبة، وبالتالي تتيح لشاغل المنصب ممارسة التأثير في سلوكيات الآخرين في المنظمة، والسلطة تزداد كلما اتجه الشخص نحو الأعلى فقوة الشخص تعتمد على مركزه الوظيفي العمودي، وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أنماط رئيسة للسلطة الشرعية وهي السلطة العقلانية الرشيدة، والسلطة التقليدية، والسلطة الكاريزمية (العديلي، 1995).

أما القوة فهي القدرة على أن تجبر الآخرين سواء أكانوا أفراد أم جماعات على عمل شيء أو على التغير نحو شيء ما، أما بالنسبة للتأثير فهو القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، بمعنى تحريك إدراكات واتجاهات وسلوكيات الآخرين للمضي في اتجاه معين، وبالتالي يعني سلوك الاستجابة لممارسة القوة. والتأثير أشمل من القوة لأنه يتضمن القدرة على تغيير الآخرين في مجالات كثيرة، لأن القوة قد تحدث التأثير ظاهريًا لكنها تفشل في

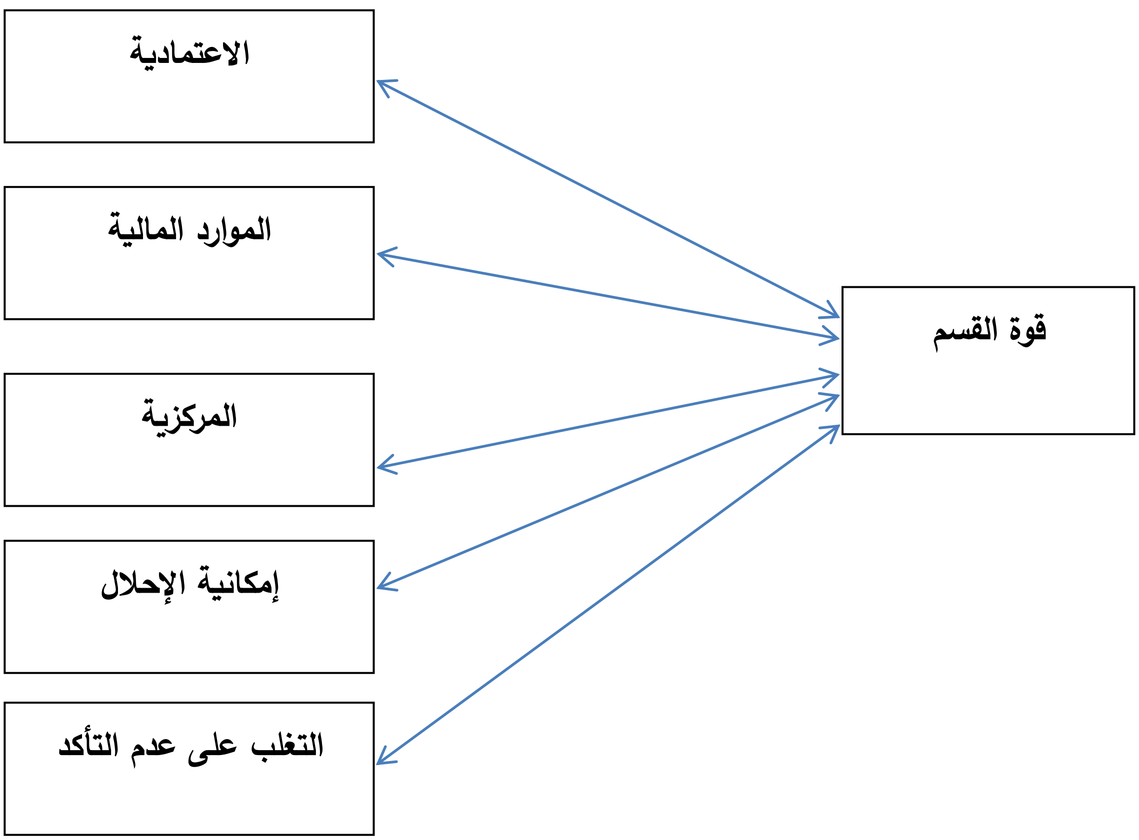
تحقيق الهدف المرجو، بينما نجد التأثير ينطوي على تغييرات في الاتجاهات والسلوك لذلك يكون أقدر على تحقيق الهدف عن طريق الإقناع والرضا وليس عن طريق الإكراه والإجبار (السالم، 2009).

مصادر القوة التنظيمية:

كما لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم محدد للقوة التنظيمية، تعددت وجهات النظر في مصادر وأنواع القوة التنظيمية، وقد وضح دافت (Daft & Noe,2001) مصادر القوة التنظيمية من خلال مفهوم المواقف الاستراتيجية التي تعرف على أنها: أحداث أو أنشطة تجري داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويبين الشكل التالي (1) مصادر قوة الوحدات التنظيمية وفقًا لهذا المفهوم.

شكل (1)

مصادر قوة الوحدات التنظيمية



(Daft, Richard L.& Noe ,Raymond A., (2001) **, Organizational behavior**
Harcourt College Publishers , Florida , U.S.A)

ويمكن القول أن هذه العوامل متداخلة مع بعضها بعضا في المنظمات ولكل منها أسلوب جيد في تقييم القوة الأفقية للقسم وقد قدم (السالم،2009) بيان لهذه العوامل:

أولاً: الاعتمادية:

وتعني اعتماد الأ طراف المختلفة على بعضها البعض لوضع المحددات الهيكلية الأساسية لتفاعلها و فرض قوتها على بعض ها استنادًا إلى نظرية الاعتمادية ، فاعتمادية طرفين على بعضهما تزد اد بزيادة أهمية الموارد التي ي وفرها أحدهما، بينما تقل بزيادة الموارد التي يوفرها أحدهما، بينما تقل بزيادة عدد البدائل المتوفرة للجهة الطالبة لها. إن عدم توازن القوة بين الأقسام يشير إلى أن القسم الأقوى يمتلك ميزة هيكليه يستطيع توظيفها لصالحه من أجل تحقيق النتائج التي يرغبها، ولا شك في أن استخدامه للقوه من حيث الأسلوب والشده سوف يختلف باختلاف حالة عدم التوازن.

ثانيًا: الموارد المالية:

تشكل السيطرة على الموارد المالية أحد المصادر المهمة للقوة في المن ظمات، حيث يمكن أن تتحول الأموال إلى أنواع أخرى من الموارد التي تحتاجها الأقسام الأخرى.

إن الأموال تولد الاعتمادية، فالأقسام التي تمتلك المو ارد المالية تمتلك في نفس الوقت أشياء مرغوبة من قبل الأقسام الأخرى. كما أن الأقسام التي تولد النقد للمنظمة تمتلك قوة أكبر من بقية الأقسام التي تعجز عن توفير مثل هذه الموارد للمنظمة.

وفي يومنا هذا يمكن القول أن أقسام تكنولوجيا المعلومات أخذت تحتل مكانة مهمة بين بقية أقسام المنظمات الناجحة. ولا شك أن الأقسام التي تولد الأموال تستطيع توظيفها لإنتاج قوة أكبر، وهكذا يصبح الغني أكثر غناءً وقوة.

ثالثًا: المركزية:

تمثل المركزية أو التمركز المصدر الثالث لقوة القسم، وتعني درجة ارتباط أنشطة القسم بالأقسام أو بالوحدات الفرعية الأخرى داخل المنظمة التي ينظر إليها على أنها نظم

فرعية فيها أدوار و أنشطة يعتمد بعضها على بعض. ولا شك أن لكل قسم مركزية معينة تساعده على أداء أعماله.

والمركزية تشير إلى درجة الاعتمادية الداخلية، وقد تكون في المنظمات وظائف مركزية ذات تأثير كبير في تحقيق النجاح والبقاء.

رابعًا: إمكانية الإحلال:

إمكانية الإحلال أو الاستبدال أو الاستعاضة كلها مؤشرات تدل على م دى قدرة المنظمة على الحصول على أداء بديل لأنشطة القسم ، وإمكانية الإحلال تمثل المصدر الرابع لقوة القسم. كذلك يصعب إحلال الأشخاص الماهرين وبالتالي تنشأ لديهم قوة أكبر من أقرانهم في إطار عمل المنظمة.

خامسًا: التغلب على عدم التأكد:

التغير سمة أساسية في الحياة لا يمكن تجاهله الآن وفي المستقبل، وإن حاولت المنظمات التقليدية تجاهله في الكثير من قراراتها الإ دارية. وهذا التغير في تواصل متصاعد بسبب الضغوط البيئية العديدة، كذلك الغموض وعدم اليقين أصبح شيئًا طبيعيًا في حياة المنظمات الناجحة.

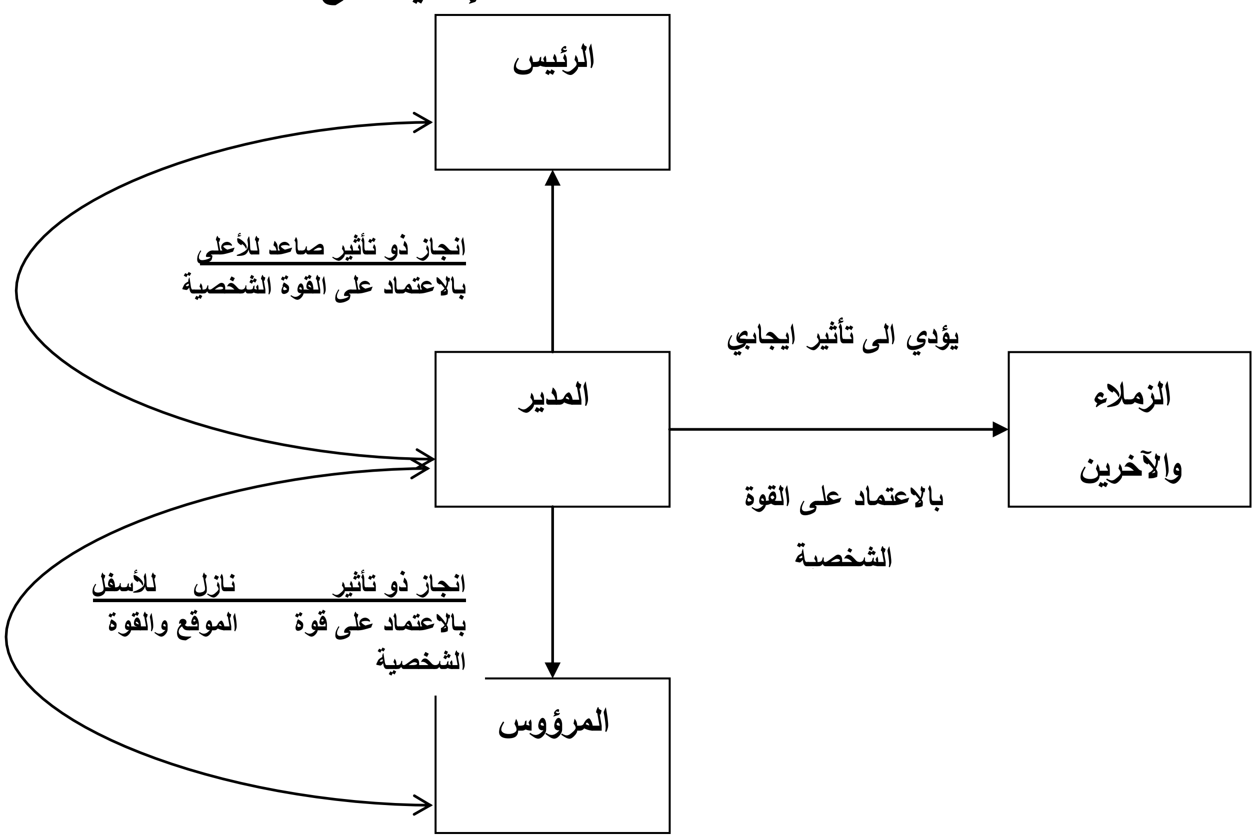
كل ذلك ألزم المنظمات بضرورة ا لتكيف مع بيئتها الخارجية إن هي أرادت صيانة نفسها أو زيادة فاعليتها. ويتجسد الفعل الحقيقي للإدارة هنا بمحاولاتها المستمرة في إتقان عملية التغلب والتكيف أو الإنسجام. لأن التلاؤم المناسب بين المنظمة وبيئتها و لإيجاد التصميم الداخلي المناسب سيقود في النهاية إلى تحقيق فعالية أفضل للمنظمة وكذلك تحقيق مستويات رضا عالية بين العاملين. وإزاء ذلك لابد من أن تفكر بمدى إمكانية تطوير أساليبها الرقابية والإشراقية والتغذية ال عكسية لتحديد متطلبات البيئة والإحساس بتغيراتها من أجل التكيف معها عند الضرورة(العميان،2004).

إن عدم التأكد فـي جوهره هو الفجوة بين ما تعرفه أو ما تحتاج أن تعرفه في البيئة التي تتعامل معه ا لضمان الدقة في اتخاذ القرار. أو الظرف الذي لا يمتلك فيه متخذ القرار المعلومات الكافية بخصوص التغيرات البيئية.

بينما ركز آخرون على قوة الفرد(القائد) ويعد تصنيف هوجدج وانثوني (hogdge & Anthony,1991) رائدًا في هذا المجال حيث حدد مصادر القوة (الشرعية، والمكافأة، والإكراه، والمرجعية، والكاريزمية، والخبرة). أما (Schermerhorn & Hunt & Osborn 2000,) فقد صنفوا القوة إلى نوعين: **النوع الأول** : يتمثل بقوة الموقع وتشمل (قوة المكافأة، القوة القسرية، القوة الشرعية)، **والنوع الثاني**: يتمثل بالقوة الشخصية وتشمل (قوة الخبرة، وقوة الإقناع العقلي، وقوة المرجعية)، ويصور اتجاه سلوك القوة كما في الشكل (2) بثلاثة اتجاهات: نحو الأعلى، ونحو الأسفل، والجانبي ، ويبين الشكل أيضًا نوع القوة التي يتم اعتمادها في كل اتجاه، وأن المدير المؤثر هو الذي ينجح في بناء وإدامة مستويات عالية من قوة الموقع والقوة الشخصية بشكل مستمر.

شكل (2)

الاتجاهات الثلاثة للقوة وتأثيرها حسب المستويات الإدارية ونوع القوة



(Schermerhorn, John R.Hunt, James G, Osborn, (2000) **Organizational Behavior**, 7th edition, John Wiley & Sons, Inc. New York, USA)

كما يعتمد المديرون والقادة في المنظمات على مصادر مختلفة للقوة وهي كالآتي:

1- القوة الهيكلية Structural Power: هذا النوع من القوة يذكر أكثر من غيره، وهذا النوع يقوم على أساس الهيكل الرسمي التنظيمي، والمديرين الذين يمتلكون حقاً قانونياً في ممارسة التأثير، يكونون في مركز مؤثر. فامتلاك المدير لقوة هيكلية مقارنة بالأعضاء الآخرين نتيجة لما هو فيه من مركز رسمي في المنظمة، وهذه القوة تسمح له بإدارة الغموض بواسطة السيطرة وإلى درجة معينة على تحديد الأهداف التنظيمية، وتسمى أيضًا القوة المشروعة لأنها تستمد من المنصب، الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة (العميان،2002).

2- قوة الملكية Owner Power: تتجمع القوة للمديرين بوصفهم وكلاء يعملون لحساب المالكين، ومن هنا كانت قوة مركز المدير في مجال العلاقة بين الوكيل والأصيل هي التي تحدد قوة الملكية، يعتمد موقع المديرين على هذا الخط المتصل على مركزهم المتعلق بالملكية وعلى ارتباطهم بمؤسس المنظمة، فمثلاً المدير في الإدارة العليا الذي يمتلك نسبة عالية من الأسهم في المنظمة يكون أقوى من مدير لا يمتلك هذه القاعدة من السيطرة (الصياح،2001).

3- قوة الخبرة Expert Power : يمكن لمكونات عدة في بيئة مهام المنظمة أن تخلق حالات من عدم التأكد، وكلما أكثر المديرون تأسيس اتصالات وعلاقات مع عناصر بيئة المهام، ازدادت قدرتهم على النجاح في التعامل مع الحالات الطارئة حسب ظرفها وازدادت أيضًا قوة خبرتهم وبالتالي يكون لهم تأثير كبير في الاختبارات الاستراتيجية، وسيكون هناك من يسعى إليهم للحصول على مشورتهم (الصياح، 2001) .

وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، وقد أصبحت الخبرة من المصادر القوية في التأثير بسبب أن العالم

أصبح متوجهًا أكثر بالتكنولوجيا وبتخصيص الأعمال، فقد أصبحنا نعتمد بشكل متزايد على الخبراء في تحقيق الأهداف(العطية، 2003).

4- قوة الصفات الشخصية Personality Power : الصفات الشخصية والسمعة الحسنه للمديرين في البيئة العامة ولدى المساهمين، تؤثر في إدراك الآخرين لأهميتهم وتتطلع المنظمات إلى دعم من المجتمع والحصول على مشروعيته (الصياح،2001).

وهناك عدة مصادر لها كما يأتي:

أ .القوة المستمدة من الإقناع المنطقيRational Persuasion : وهو الذي يعتمد على الجدل المنطقي و البراهين المؤسسة على الحقائق لإقناع الآخرين بقبول فكرة معينة، ويكون هذا الأسلوب مؤثرًا إذا توافرت لدى أطرافه الذكاء الذي يمكنهم من دعم وجهة نظرهم في القضية التي يقدمونها للآخرين ولفهم وجهات النظر التي يطرحها الآخرين بوضوح (Baron& Greanberg,1985).

ب .القوة المستمدة من رغبة الآخرين في الارتباط بالمديرReferent Power : الفرد الذي يحبه الآخرون ويحترمونه يمكنه أن يغير سلوكهم، وهذا النوع من النفوذ يسمى القوة المستمدة من رغبة الآخرين في الارتباط بالشخص، فكبار المديرين الذين يتمتعون بخصائص مرغوبة واحترام قد يجدون فيه مصدر قوة إضافي بالنسبة لصغار المديرين الذين يرغبون في تقليدهم والارتباط بهم (العميان،2004).

ج. القوة المستمدة من الجاذبية الشخصية Charisma: يتمتع البعض بمحبة جارفة من الآخرين ويعرف هؤلاء بأنهم يتمتعون بالجاذبية، وأنهم أصحاب شخصية جذابة، كذلك فإن لدى بعض الناس قدرة على التأثير بسبب طريقتهم الجذابة في التعامل مع الآخرين . ويمكن أن نفهم من ذلك بأن من لديهم صفات شخصية مميزة ويتمتعون بالجاذبية الشخصية، يتمتعون برؤية استراتيجية لمستقبل منظماتهم ولكيفية الوصول إلى ذلك المستقبل، ولديهم قدرة عالية على الاتصال، وأنهم مصدر ثقة للآخرين والقدرة على التأثير فيهم(Baron& Greanberg,1985)

ويمكن القول أن القوة أحد نوعين : قوة المنصب، وقوة الشخصية .وقوة المنصب كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله، ووفقاً لهذا الرأي فإن القوة الشرعية وقوة المكافأة وجانب من قوة القسر وقوة الخبير هي جميعًا تدخل ضمن قوة المنصب، وقوة المنصب يرتبط تمامًا بالسلطة الرسمية في المنظمة والموقع التنظيمي. أما قوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة، والقوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة السند وكذلك قوة الخبرة والقسر والمكافأة، والإقناع عادة ما يستخدم لتحقيق القوة الشخصية وعادة ما يتم مقارنة قوة المنصب والقوة الشخصية بأنواع القيادة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

وقد بين الخشالي (2006) أن مصادر القوة التنظيمية لا تعمل منفصله ومستقله عن بعضها البعض، لذا توصف العلاقة بين مصادر القوة بالصفات الآتية:

1 -استخدام وسيلة من وسائل القوة قد يعزز أو يقلل من فعالية استخدام مصادر القوة الأخرى. مثال ذلك عندما يستخدم المدير قوة العقاب بكثرة فإن هذا سوف يؤدي إلى التقليل من فعالية قوة المرجعية المستمدة من الجاذبية الشخصية والإعجاب، كما أن استخدام المدير قوة المكافأة بكثرة سوف يؤدي إلى زيادة فعالية قوة المرجعية.
2 -تستمد قوة المكافأة وقوة العقاب وقوة الشرعية من المنظمة، بمعنى أن المنظمة يمكن أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.
3 -تستمد قوة المرجعية وقوة الخبرة من الشخصية، بمعنى أن شخصية المدير هي التي تحدد قوة تأثير تلك القوة ولا تستطيع المنظمة أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

أنواع وأنماط القوة التنظيمية:

وتشير الأدبيات المتخصصة في هذا المجال إلى أن أكثر أنواع وأنماط القوة التنظيمية تكرارًا هي كالآتي (Schermerhorn & Hunt & Osborn ,2000):

1- قوة الشرعية: وتستخدم هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة والذي يمنحه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين، بهدف القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتتناسب هذه القوة مع الصلاحيات التي يتمتع بها المدير ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات في المرؤوسين.

2- قوة المكافأة: تسهم المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية، بتطوير العلاقات التبادلية بالمرؤوسين عندما تستخدم بمهارة عالية، إذ تعزز من قوة الاعجاب بالمدير الأعلى فينظر إليه كقائد ويحظى بالطاعة والولاء من قبل المرؤوسين.

3- قوة الإكراه: وتتمثل في القدرة التي يمتلكها الفرد على معاقبة السلوك غير المرغوب، وهي ضرورية لأداء العمل وتجنب الحوادث المختلفة، فعندما يشعر المرؤوس أن سلوكًا معينًا سوف يترتب عليه عقاب ما، فسيمتنع عن هذا السلوك.

4- قوة الخبرة: وتتمثل في تلك القدرة على التحكم في سلوك الآخرين والتأثير فيهم عن طريق امتلاك كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر.

5 – قوة المرجعية: تتشكل هذه القوة من مجموعة من المصادر منها صفات شخصية، وسمات إيجابية تتمثل بالاحترام والاعجاب والمحبة التي تدفع المرؤوسين للانصياع لأوامره واحترامه بوصفه مديرًا، وترتبط هذه القوة ارتباطًا طرديًا مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم، كما أن مشاركة المدير لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل، هي صفات مرتبطة بالقوة المرجعية للقائد الإداري.

6- قوة المعلومات: تعد المعلومات أحد أهم عوامل التأثير المعتمدة في رفع مستوى أداء الأفراد والتشكيلات التنظيمية في المنظمة، وتنشأ قوة المعلومات من خلال القدرة على السيطرة والتحكم في تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين في المنظمة، ويعد القائد الإداري الذي يمتلك القدرة على ترسيخ معلوماته وكيفية التحكم بها مصدرًا لقوة المعلومات

وقد ذكر اتزيوني(Etzioni) المشار إليه في السالم (2009)إلى أن أفضل الأنماط التي تمثل القوة التنظيمية هي كالآتي:

1 النمط القسري: وهذا النوع من القوة يجبر أعضاء المنظمة على اتباع طريقة معينة في العمل.

2 النمط المنفعي: ويتوقف هذا النوع على قوة المكافأة، فالمرؤوس يجب أن يعمل وفقًا لما هو مطلوب منه لكي يحصل على المكافأة.

3 النمط المثالي: يمتثل الأعضاء في ظل هذا النوع من القوة من منطلق رغبتهم الحقيقية في أن يكونوا جزءًا فاعلا في المنظمة.

نظريات القوة التنظيمية:

تمثل نظريات القوة التنظيمية شكلا من أشكال التطور في الفكر الإداري الحديث، المبني على النظريات الأساسية التي يقوم عليها علم الإدارة، وقد وجدت الباحثة أن هناك اختلافًا بين الكتب في المنهج الذي قاموا من خلاله بعرض نظريات القوة التنظيمية، لذلك سوف يتم عرض هذه النظريات بشكل موجز وفق أكثر التقسيمات شيوعًا، وقد قسم كل من سعد(2004) و رايان (Rayn,1984) وتيماشيف (1980). نظريات القوة التنظيمية وفق مدخلين رئيسين هما:

أولا : مدخل العلاقات الشخصية:

1- نظرية القوة عند ماكس ويبر:

تجسدت نظريته في القوة في سياق اهتماماته الخاصة بهيكل السلطة الرسمية والتي قادته إلى تحليل المنظمات البيروقراطية وفقًا لعلاقات السلطة الموجودة فيها.

كما قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لا سيما في مجال القوة والشرعية والسلطة، فالقوة تعني القدرة على ارغام الآخرين على الطاعة بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية.بينما تعني الشرعية تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة مع قيمهم الخاصة، كما استخدم مصطلح السلطة بمعنى الدمج بين الجانبين أعلاها طاعة الأوامر وتقبلها طواعية من قبل المرؤوسين .

وتشكل هذه النظرة للقوة نقطة الانطلاق لمعظم ما يدور من جدل حول القوة في الوقت الحاضر، وبالنسبة إلى ويبر فإن مفهوم القوة في اطاره الاجتماعي بالغ الشمول حيث إن كل ما يمكن تصوره من القدرات عند شخص ما وكل ما يمكن تصوره من متغيرات ظرفية قد تضع هذا الشخص في المكان الذي يمكنه من فرض ارادته في موقف معين.

2 – نظرية المجال:

هي الاسم الذي أطلق على الاتجاه النظري الذي ارتبط بالعالم الألماني كيرت لوين والتي يمثلها في الوقت الراهن عدد من العلماء من بينهم كارترات، وترى هذه النظرية أن هناك قوى عديدة داخلية وخارجية تؤثر على سلوك الفرد طيلة حياته، وقد ينشأ صراع بين هذه القوى والمتغيرات، وحينما ينشأ الصراع لابد من البحث عن القوة لأنها السبب.

ووفقا لهذه النظرية فإن القوة لا تعني بالضرورة السيطرة الناجحة، فتحركات الفرد في الحياة هي نتيجة لكل القوى المتفاعلة معه، وبالتالي يجب أن نفرق بين القوة والسيطرة، فالقوة هي قدرة للشخص(أ) على التأثير على السلوك المستقبلي لفرد آخر (ب) في مجالات حياته، وهذه القدرة تكون دالة للموارد المتاحة: المكافأة، والعقاب، للشخص(أ) الذي يستطيع استخدامها مع (ب) الذي يقدر تلك الموارد ويهتم بها، أي أن القوة تدرك ويتم الشعور بها من قبل (ب)، اما السيطرة فهي قدرة(أ) على تقرير السلوك الفعلي للفرد(ب).

3– نظرية اعتمادية القوة:

وقدمها كل من ثيبوت وكيلي وهي تستند على قدرة الشخص على التأثير على نوعية النتائج التي يحققها الطرف المقابل. ووفقًا لهذه النظرية فإن العلاقة بين الشخصين يحكمها نوعان من القوة هما: السيطرة الكاملة على النتيجة التي يحققها الطرف الآخر، والسيطرة على سلوك الطرف الآخر.حيث تتغاير القوة وفقًا لقدرة الفرد السيطرة على أداء الشخص الآخر على الرغم من محاولاته العديدة التي يقوم بها لكي يتحرر من هذا التأثير.

وهكذا فأن القوة توجد عندما يعتمد تصرف أحد الأفراد على تصرف الفرد المقابل، أي أن هناك اعتمادية متداخلة بين الطرفين وهذا يعني أن لكل منهما قوة تأثيرية على الآخر .

ثانيًا: مدخل البناء التنظيمي:

يهتم هذا المدخل بموضوع هيكل القوة وتعني من يؤثر في من في إطار العمل اليومي في المنظمة، ويؤمن المنظرون في هذا المدخل إنه بنمو العلاقة مع أطراف التفاعل الاجتماعي تشكل عملية معينة تدعى التوقعات بخصوص الكيفية التي يجب أن يتصرف الأعضاء إزاء بعضهم بعضًا في المستقبل، وتتحول هذه التوقعات بمضي الزمن إلى تقييمات بخصوص كيف يجب التصرف مستقبلًا مع بعضهم بعضًا.

1 -نظرية التبادل الاجتماعي:

تفترض هذه النظرية أن أساس التفاعل بين الأفراد هو تبادل الموارد، وهدف كل فرد هو الحصول على عوائد ذاتية عالية، ومن وجهة نظر اميرسون فإن القوة هي دالة لاعتمادية شخص على شخص آخر، وتتحدد الاعتمادية في ضوء عاملين أساسيين هما: قيمة الموارد والمكافئات، ومدى اتاحتها للطرف الآخر.

وتبحث هذه النظرية موضوع القوة من زاوية اقتصادية في إطار التبادل الاجتماعي بين الأفراد، فهناك موارد (مكافئات) يقابلها كلف وتضحيات، والافتراض الأساسي هنا هو أن الشخص يسلك سلوكًا معينًا من تعظيم الفروقات بين المورد الذي يرغب الحصول عليه والكلف التي يتحملها بسبب ذلك.

ولقد نجم عن مفهوم هذا التبادل ضمن هذه النظرية إنه في الوقت الذي يتحكم فيه(أ) ببعض الموارد والكلف التي يتكبده ا (ب) فإن (ب) يستطيع أيضًا التحكم ببعض الموارد أو الكلف الخاصة ب (أ)، أي أن القوة تنجم عن حالة عدم التوازن بين الطرفين، على رأي إيمرسون (Emerson,1962) فإن القوة تكمن ضمنًا في اعتمادية الآخرين.

2 -نظرية التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية.

وتقوم هذه النظرية على رأي بلاو (Blau,1964)أن التفاعل هو وحدة التحليل الأساسية في الحياة الاجتماعية، وإن التبادل الاقتصادي يمثل أحد أبرز أنواع التبادل الاجتماعي بينما تضل القيم والمعايير شيئًا ثانويًا باعتبارها ميكانيزم قائم على مبدأ التبادل.

وتمثل مفهوم القوة الاجتماعية ضبط للآخرين عن طريق الجزاءات السلبية التي يمكن أن نطلق عليها كذلك النتائج العقابية لعدم الإمتثال للنظم المنبثقة عن صاحب القوة .

كما تربط نظرية التبادل بين مفهومي القوة والنقود، فالقوة تظهر في النظام السياسي مثلما تظهر النقود في النظام الاقتصادي، وإذا كانت النقود أداة التداول التي تسهل المعاملات الاقتصادية، فإن القوة هي أداة التداول التي تسهل المعاملات الإدارية ، ومثلما يعطي امتلاك النقود قابلية للأفراد على تأمين حصولهم على إعداد وأنواع مختلفة من السلع والخدمات فإن امتلاكهم للقوة يمنحهم قابلية كبيرة على تأمين أنواع وأعداد مختلفة من الالتزامات الوظيفية.

3 نظرية تشبيك القوة :

تطورت نظرية التبادل الاجتماعي في إطار القوة لتتخطى إطار التبادل بين شخصين إلى إطار التفاعل الجمعي الذي يتعدى العلاقة بين طرفين ليضم أشخاصا آخرين إلى جانب (أ) و(ب)، ما يعرف بنظرية التبادل الشبكي للقوة، وهي تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر يتبادلون موارد.

وترى هذه النظرية أن العلاقة بين الأشخاص في الشبكة لا تتم إلا إذا كانت احتمالية أو ظرفية لكل منهم بغض النظر عن كون العلاقة إيجابية أو سلبية، فالعلاقات السلبية تقلل تكرار تبادل الفرد مع المشاركين في الشبكة بينما تزيد العلاقات الإيجابية من تكرار التبادل بين الفرد والاخرين جزيئًا أو كليًا.

ووفق هذه النظرية كلما زادت البدائل أمام الفرد بخصوص المورد موضوع التفاعل قل اعتماده على الآخرين، وبالعكس كلما قل اعتماده على الآخرين زادت قوته في الشبكة، لذلك فإن هيكل تشبيك البدائل المتاح للفرد في الشبكة هو محدد فاعل للقوة.

القوة والتنظيمات الإدارية:

هناك مداخل أو مناهج يمكن النظر من خلالها إلى مفهوم القوة في التنظيمات الإدارية تساعد على زيادة فهم ومعرفة أبعاد القوة ، لأن أسلوب ممارسة أو تطبيق القوة يعتمد على نوعية وتركيبة القوى البشرية وكذلك البناء التنظيمي ، ولا بد من معرفة المداخل التي تساعد على إعطاء تفسيرات ولو جزئية لمفهوم القوة ، ومن هذه المداخل (الصياح،1999):

1) المدخل الاجتماعي أو البنائي ، ويشير هذا المدخل إلى أن القوة هي ذلك المنهج الذي يشمل الدرجة أو المستوى الذي يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية عنده أن يتحكم بالعوامل الأساسية في البيئة الخارجية للمنظمة الإدارية ، تلك العوامل التي تعدّ من العوامل الرئيسية في نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها .
2) المنهج النفسي ، ويعطي هذا المنهج ورواده وصفًا لأنواع من القوة المستخدمة في منظمات الأعمال تتمثل في: القوة الشرعية، وقوة الإكراه، والقوة المرجعية، وقوة التحكم، وقوة الخبرة أو المعرفة .

وتتنوع المداخل المستخدمة في المنظمات وقد تفرض منهج سلوكي معين كأن تستخدم قوة الإكراه أو الإجبار، كذلك يمكن أن تستخدم القوة النفعية أي عدم إعطاء الفرد أي مكافأة ما لم يقدم ما هو مطلوب منه، وهذا الأسلوب هو المتبع في معظم المنظمات الإدارية، ويلاحظ أن النتيجة المتوقعة باستخدام قوة الإكراه تنطوي على سلوك عدواني من الأفراد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، ولكن حالة استخدام القوة النفعية يكون لدى الأفراد عمليات حسابية تعتمد أساسًا على ما سيحصل عليه الفرد نتيجة لمشاركته في العمل داخل المنظمة الإدارية (الحميري والياسري،2006).

ويجب على المديرين– في حالة قيامهم بإتخاذ قرارات إدارية – مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات والعاملين فيها ، فالمدير في القطاع الخاص يتجنب استخدام القوة بالإكراه خوفًا من ردود فعل الأفراد العاملين (خورشيد،1997).

كذلك يمارس الأفراد العاملون في التنظيمات قدرًا كبير من القوة في بعض المواقف التنظيمية، فأحيانا يلجأ العاملون في المنظمات إلى تخفيض انتاجيتهم عن المعدل المطلوب نتيجة لعدم ثقتهم في الإدارة ، وإذا خرج أحد العاملين عن هذه القاعدة السلوكية، فإن بقية الأفراد تبدأ بممارسة أنماط سلوكية سلبية تجاه ذلك الفرد، وأيضا يمارسون المرؤوسون القوة في المواقف التي يملكون فيها معرفة عملية حول كيفية عمل المنظمة الإدارية أو في المواقف التي يعتمد فيها الرؤساء على المرؤوسين للقيام ببعض الأعمال الخارجة عن مجالهم والوظيفي. وخلاصة القول أن المرؤوسين لا يملكون القوة فقط بل يمارسونها بطرق متعددة داخل بيئات عملهم (خورشيد، 1997).

الاستخدام الفعال للقوة:

يشمل استخدام القوة استراتيجيات يطلق عليها استراتيجيات التأثير، وهي عبارة عن طرق يحاول الأفراد والجماعات من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات كي يسلكوا السلوك المطلوب سواء أخذ ذلك شكل التأثير على قرارات تصب في مصلحتهم أو بصورة أخرى شكل التأثير الذي يؤدي إلى منع قرارات لا تمثل منفعة لهم. وتتكون هذه الاستراتيجيات من تسع استراتيجيات أشار إليها الخشالي (2006) كالآتي:

1 - الإقناع العقلي: وهي الطريقة التي يستخدم الفرد فيها أو الجماعة أسلوب المنطق والحجة والأرقام للدفاع عن وجهة نظرهم وإقناع الآخرين بأن يسلكوا السلوك المطلوب وإحداث التأثير الذي يريدونه.

2 - المناشدة الإلهامية: وهي الطريقة التي يستخدم الفرد فيها المثل العليا والآمال والتطلعات لخلق نوع من الحماس وإحداث التأثير الذي يهدف إلى تطبيق السلوك المطلوب.

3 - المشاورة: وهي الطريقة التي يستخدم الفرد فيها أسلوب إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات التي ينوي اتخاذها للحصول على السلوك المطلوب.

4 - التجاهل: وهذه الطريقة من طرق التأثير لا يدل أسمها على المعنى الحرفي للكلمة لأنها تعني خلق حالة مزاجية متوافقة لدى الفرد قبل التقدم إليه بطلب ما. ومثال

ذلك أن يقوم فرد بمدح شخص ما ويهيئه لقبول طلبه أو أن يضعه موضع المدافع حتى يسلك السلوك المطلوب.

5. التبادل: وهو أن يقوم فرد بتقديم خدمة لفرد آخر أو إشراكه بمنفعة أو تقديم وعد له بالمعاملة بالمثل في المستقبل.
6. المناشدة الشخصية: وهي الطريقة التي يحاول الفرد فيها التأثير على الآخرين من خلال استلهام شعور الولاء أو الصداقة ليسلكوا السلوك المرغوب أو أن يعدلوا عن السلوك غير المرغوب.
7. التحالف: وهو أن يتقدم فرد بمبادرة أو نشاط ويبحث عن المساعدة من الآخرين.فقد يبادر المدير بفكرة ما ويطلب من بعض رؤساء الأقسام مساعدته في هذه المبادرة ليكون مجموعة من التحالف تساعده في تنفيذ هذه المبادرة أو النشاط.
8. إضفاء الشرعية: وهو أن يقوم الفرد بطلب ما ويضفي على هذا الطلب الشرعية من خلال التأكيد على أن هذا الطلب يتمشى مع القوانين والتقاليد والسياسات التي تتبعها المنظمة.
9. الضغط: وهو أن يستخدم الفرد وسائل الضغط المختلفة من تقديم الطلب والإلحاح أو التذكير المستمر به.

إن الاستخدام الفعال للقوة هو قدرة المدير على تطبيق قانون التبادل الذي يقوم على أن تبادل أتباع سلوك معين من قبل الأفراد يجب أن ينتج عنه منافع معينة. فالفرد يعمل بمقابل ويستمر في الأداء بمقابل، وقدرة المدير على جعل التبادل مفيد يعني قدرته على تأكيد إتباع السلوك المرغوب وتحاشي السلوك غير المرغوب.

عمداء الكليات:

عمداء الكليات هم مجموعة من الأساتذة الجامعيين الذين يقومون على إدارة الكليات الجامعية وتوجيهها وفق الأهداف التي تحددها الإدارة الجامعية. وقد ورد في قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم 20 لسنة 2009 المادة (18) (قانون الجامعات الأردنية، 2009) :

أ- يعين للكلية عميد يكون مسؤو لاً عن إدارة شؤونها التعليمية والإدارية والمالية وأمور البحث العلمي فيها ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلسي الجامعة والعمداء ويقدم تقريرًا إلى الرئيس في نهاية كل عام دراسي عن أداء كليته وأنشطتها المختلفة.

ب- يشترط أن يكون عميد الكلية قد شغل رتبة الأستاذية ويتم تعيينه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب الرئيس لمدة سنتين قابلة للتجديد لمرة واحدة، وتنتهي خدمته بانتهاء مدة تعيينه أو في حال إنهاء خدمته بتعيين بديل له.

ج- يجوز للمجلس بتنسيب من الرئيس وفي حالة خاصة وحسب تقديره تعيين أحد أعضاء هيئة التدريس من الرتب الأخرى قائمً ا بأعمال عميد الكلية لمدة لا تتجاوز سنتين قابلة للتجديد لمرة واحدة ، وتنتهي خدمته بانتهاء مدة تعيينه أو في حال إنهاء خدمته بتعيين بديل له.

مؤشرات فاعلية عمداء الكليات في مؤسسات التعليم العالي:

ويمكن أن تقاس القوة الإدارية والتنظيمية لدى عمداء الكليات من خلال طبيعة الأدوار والمهمات المختلفة التي يضطلعون بها داخل مؤسسات التعليم العالي. وتذكر (المواجدة، 2014) الأدوار التالية كمؤشرات للأداء لدى عمداء الكليات:

1. دوره القيادي: ومن أهم مؤشراته:

أ. التنسيق والتخطيط لأنشطة الكلية.

ب. الاضطلاع بعمليتي تقويم وتطوير المناهج العلمية للكلية.

ج. اقتراح الرؤى الجديدة لتطوير أداء الكلية.

د. تمثيل الكلية لدى الجهات الرسمية داخل وخارج الكلية.

ه. ترؤس اجتماعات مجلس الكلية.

و. إعلام الزملاء من أعضاء هيئة التدريس بالكلية عن الخطط الخاصة بالأقسام المختلفة داخل الكلية.

2. دوره الأكاديمي : وتندرج تحته المؤشرات التالية :

أ . الاهتمام بالبحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتوفير المصادر العلمية اللازمة لإجرائها.

ب . الاطلاع المستمر للمستجدات العلمية في مجال تخصصه.

ج . الإشراف العلمي على طلاب الدراسات العليا بالكلية.

د . السعي المستمر للحصول على الدعم المادي والمعنوي للكلية.

3. دوره تجاه أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ومن أهم مؤشراته ما يلي :

أ . تشجيع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالكلية خدمة للكلية والمجتمع.

ب . تشجيع إجراء البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية خدمة للكلية والمجتمع.

ج . اختيار العناصر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالكلية.

د . تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

هـ . تهيئة المناخ الاجتماعي والنفسي الملائمين للعمل المثمر داخل الكلية.

4 . دوره الإداري: ومن أهم مؤشراته :

أ . اقتراح الميزانية الخاصة بالكلية.

ب . الإشراف على عملية إعداد وتنظيم كافة السجلات الخاصة بالكلية.

ج . توزيع جداول العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وكافة المهام والمسؤوليات العلمية المتوقع اضطلاعهم بها.

كما ذكر وهبة (2008) أن نجاح الإدارة في أي مؤسسة جامعية مرهون بتوفر مجموعة من المتطلبات هي: توفر هيكل تنظيمي واضح ولجميع المستويات الإدارية في الجامعة, وتوفر صورة واضحة حول البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل الجامعة ضمنها للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية لها, والتعرف على نقاط القوة والضعف لهذه البيئة, وتوفر قيادات إدارية متميزة من متخذي القرار في الجامعة ويمتلكون المهارة والخبرة والقدرة على استشراف المستقبل, ووجود قناعة لدى جميع الأطراف المشاركة

بوضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها لحجم الفائدة والأهمية والآثار المترتبة على تطبيق الخطط في مؤسسات التعليم العالي.

2.2 الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضًا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع و متغيرات الدراسة التي تم التوصل إليها بعد الرجوع إلى المصادر والمراجع المختصة، وفيما يأتي عرض للدراسات السابقة وفقًا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات العربية

أجرى الصياح (1999) دراسة هدفت إلى تحليل علاقة القوة التنظيمية بالأهداف الاستراتيجية وبيان الوسيلة التي من خلالها يتم اختيار وفرض أهداف المنظمة، وتحديد اختلاف الأهداف الاستراتيجية الناجم عن اختلاف مصادر القوة التنظيمية، وتكونت العينة من (75) مديرًا في مستوى الإدارة العليا في البنوك الاردنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أهمية استخدام مفهوم الإدارة بالقوة في تحديد الأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم، وإجراء مزيد من الدراسات حول منظور القوة في المنظمات.

وفي دراسة أبو تايه (2003) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي، تكون مجتمع الدراسة من خمس شركات صناعية كبرى في الاردن، أما عينة الدراسة فتكونت من (430) مديرًا في هذه الشركات، واستخدمت الدراسة نموذج فرنش ورافين (1957) والذي قسم مصادر قوة القائد إلى (قوة المكافأة، قوة الجاذبية، وقوة الإجبار، قوة الشرعية، قوة المعرفة) كما استخدم نموذج كلادسون لتفسير السلوك الإبداعي، وأظهرت النتائج أن اسلوب القائد على درجة كبيرة من الأهمية في تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات، كما أشارت النتائج إلى دور قوة المعرفة وقوة الجاذبية الشخصية للقائد في تشجيع العاملين لديه بينما لم يتبين أي أثر للقوة الشرعية وقوة المكافأة، أما قوة الإجبار فلها أثر سلبي على السلوك لدى العاملين.

وأجرت زيديه (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (122) موظف في الإدارة العليا في المصارف التجارية، أما العينة فقد شملت (74) موظف وزعت عليهم أداة الدراسة الاستبانة المكونة من المجالات الاتية :قوة الخبرة، وقوة الصفات الشخصية، وقوة الملكية، والقوة الهيكلية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير ايجابي معنوي بين القوة من حيث الخبرة والملكية والصفات الشخصية والهيكلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

وهدفت دراسة البطانية (2007) إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة باعتبارها تعمل في بيئة عالمية تستدعي اهتمام إدارة المعرفة، وأن استجاباتهم لمستوى الأداء جاءت بدرجة مرتفعة، وقام الباحث بتطوير استبانه وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (122) مدير وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإدارة المعرفة وللثقافة التنظيمية والبيئة المادية كعناصر للبنية التحتية، وأثر لعمليات توليد وتوزيع المعرفة على الأداء التنظيمي، وهناك أثر لإدارة المعرفة وللثقافة التنظيمية والبيئة المادية كعناصر للبنية التحتية، وأثر لعمليات توليد وتوزيع المعرفة على التعلم التنظيمي .

وأجرى الياسري والعامري (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية الشركات الصناعية العراقية العاملة في القطاع المختلط، واستخدم المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة لقياس القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وحددت مجالات القوة التنظيمية بالخبرة والشخصية والرسمية ، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديرًا يعملون في الإدارة العليا لهذه الشركات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية بين متغيرات الدراسة (القوة التنظيمية وادارة المعرفة والفاعلية) وأشارت إلى أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمات المدروسة.

وقامت حسين (2009) بدراسة هدفت الى تحديد ومعرفة اثر القوة التنظيمية للقادة الاداريين المتمثلة بـ(قوة القائد الادارية، وقوة الوحدات التنظيمية) في نمط السلوك القيادي

والمتمثل بـ(الاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالعمل) في وزارة المهجرين والمهاجرين العراقية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعداد أداة الاستبانة، وقد تم توزيعها على عينة قوامها (46) قائدا ، وهم يمثلون المدراء العامين ومديري الاقسام ومدراء مكاتب الهجرة في بغداد و المحافظات، وأظهرت النتائج أن السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعمل يرتفع لدى القادة الاداريين عند امتلاكهم للقوة من خبرة وشرعية وارتباط ومرجعية وقوة تنظيمية، كما أشارت النتائج على وجود علاقة معنوية بين القوة التنظيمية (قوة القادة الاداريين، وقوة الوحدات التنظيمية) والسلوك القيادي (الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل)، كما اظهرت النتائج ان هناك علاقة ايجابية بين المواصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، والحالة الاجتماعية ، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة ، وعدد الدورات التدريبية) للقادة الاداريين والقوة التنظيمية وان تباينت قيمها ، حيث نجدها قوية وجيدة في جميع المتغيرات عدا الجنس والحالة الاجتماعية للقادة فكانت ضعيفة.

وأجرى عبد اللطيف وجودة (2010) دراسة هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمي ة، واختيرت عينة عشوائية من أربع جامعات أردنية خاصة، استخدم المنهج الوصفي من خلال بناء نموذج يتكون من أبعاد تمثل قوة الهوية التنظيمية، وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى 83.2%. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة. وقُدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.

وقام أبو زيد (2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من(560) مديرًا من المدراء في المستويات الإدارية الثلاث في البنوك التجارية

الاردنية، وتكونت العينة من (150) مديرًا أُخذت بالطريقة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة لذلك، تم التأكد من صدقها وثباتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لكل من(القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة) في الإبداع الوظيفي بجميع أبعاده (توليد الأفكار، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تدعو للأخذ وباهتمام أكبر في أنواع القوة التنظيمية المختلفة لدورها في الإبداع الوظيفي.

وأجرى صادق و محمد (2014) دراسة هدفت إلى تحديد أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي لدى المديرين في جامعة دهوك، وتكونت عينة الدراسة من (47) فردا من (عمداء، معاون عميد، رئيس قسم، مدير)، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي، ووجود أثر ذي دلالة للقوة التنظيمية في التغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة، وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي داخل الكليات المبحوثه وعلى المستويات كافة بأهمية القوة التنظيمية.

وقام أحمد (2014) بدراسة هدفت إلى استنباط المضامين الفكرية لرأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي لتحديد القوة التنظيمية في المصارف الأهلية العراقية كمنظمات أعمال واعدة، وبيان أثر رأس المال البشري عبر نظيره الاجتماعي في القوة التنظيمية، واستخدم المنهج المسحي التحليلي، من خلال الاستبانة والمقابلات الميدانية لجمع بيانات البحث، وتكونت العينة من (12) مصرفاً خاصاً في مدينة بغداد، تضمم (120) فرداً بدءاً من المدير المفوض، ونائب المدير المفوض، ومدراء الأقسام، والفروع ، وأظهرت النتائج أثر رأس المال البشري عبر نظيره الاجتماعي في القوة التنظيمية ، ووجود تأثير أكبر لرأس المال الاجتماعي مقارنة برأس المال البشري في القوة التنظيمية ، وأوصت الدراسة بضرورة أدارة المنظمات المبحوثة لرأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي في بناء القوة التنظيمية لديها، عن طريق توظيف برنامج مقترح .

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى راجان وكراشانا (Rajan and Krishana, 2001) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير الجنس في بعض استراتيجيات التأثير واستراتيجيات أخرى من مصادر القوة في المملكة المتحدة، حيث حددت الد راسة سبعة أنواع من استراتيجيات التأثير وهي: الثقة، التفاوض، الائتلاف، الود، السلطة العليا، السببية، والعقوبة، وخمسة من مصادر القوة وهي: المكافأة، الإعجاب، الشرعية، الخبرة، والإجبار. وقد أشارت نتائج الدر اسة إلى عدم وجود أية اختلافات للجنس في أي من المتغير ات التي حددتها الد راسة، فيما لم توضح النتائج وجود أي تأثير للجنس على التأثير والقوة، بعد استبعاد تأثير السلطة. كما تبين أن الجنس يتوسط بين السلطة والتأثير والقوة، و إن هناك علاقة إيجابية بين السلطة من جهة والثقة، التفاوض، الود، والقوة الشرعية بالنسبة للرجال من جهة أخرى. وكانت هذه العلاقة سلبية بالنسبة لقوة الإجبار للرجال، فيما كانت العلاقة سلبية نحو الود للنساء وإيجابية لقوة الخبرة للرجال والنساء، كما يوجد تأثير تفاعلي معنوي للسلطة والجنس في استراتيجية الود.

وقام اريكسون (Eriksson,2002) بدراسة هدفت إلى تحديد مفهوم قوة الإدارة العليا للمنظمة وأثرها على تعويضات المديرين حيث تدر دخلًا أعلى للمديرين، ولقياس هذه القوة استخدمت الدراسة مجموعة مقاييس للقوة وهي: حجم ملكية المديرين من الأسهم العادية في المنظمة، وقدرة المديرين على تعيين الغرباء في مجلس الإدارة للمنظمة، وعدد الموظفين المشرف عليهم داخل المنظمة، والخصائص الفردية للمدراء مثل الخبرة والملكية ومستوى التعليم والتي تفسر الفروق في حجم القوة لدى المدراء، طبقت على عينة مكونة من (30) مدير في إحدى المنظمات في المملكة المتحدة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القوة والخبرة والملكية ودخل الفرد في الإدارة العليا.

وقام كيير وآخرون (Kauer,2007) بدراسة هدفت إلى استكشاف أثار تنوع الخبرة واختلاف الشخصيات مثل العمر ورسمية الوظيفة للإدارة العليا على عمليات التشغيل مثل وضع جدول الأعمال وتوليد البدائل الإستراتيجية وسرعة اتخاذ القرارات الإستراتيجية، في الإدارات العليا في الولايات الشرقية الامريكية، وتكونت عينة الدراسة من (46) فرد،

استخدم اسلوب المقابلة لجمع البيانات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن للخبرة والشخصية تأثير على وضع جدول الأعمال وتوليد البدائل الاستراتيجية ولكن بشكل غير متوقع، ولكنها لا تؤثر على سرعة اتخاذ القرار، ولكن عوامل شخصية أخرى مثل المرونة ودافع الإنجاز وقدرات التواصل وتوجيه العمل لها أثر واضح على سرعة اتخاذ القرار.

وقام تجوسفلد (Tjosvold,2010) بدراسة هدفت الى تحديد دور القوة التنظيمية في العلاقات التعاونية والتنافسية داخل المنظمات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة المقابلة المقننة المكونة من أسئلة محددة ترمز لردود أفعالهم جراء مواقف معينة طبقت على العينة شملت (162) موظفا متطوعا في ثلاث منظمات بكندا، وأظهرت النتائج أن أكثر الاسس التي تقوم عليها القوة التنظيمية في المنظمات الثلاث تتعلق بقوة المعلومات والمعرفة والخبرة والدعم العاطفي، كما أظهرت أن الترابط بين القوة التنظيمية والهدف والموارد الداخلية للمنظمة.

وأجرى جاينج و وي (Jiang & Wei,2011) دراسة هدفت إلى البحث في ادوار الكلية في السلطة والحاكمية الجامعية في جامعتين في الولايات المتحدة والصين، وتكونت العينة من(20) عضو منهم (10) من جامعة الغرب الاوسط في الولايات المتحدة و (10) من الجامعة المركزية في الصين، استخدمت الدراسة أداة المقابلة المنظمة حيث تم إجراء المقابلات مع أفراد العينة، حيث أشاروا إلى السلطة الرسمية في جامعاتهم ودورهم في الحاكمية، وأشارت النتائج بأن هيكليات السلطة والحاكمية في الجامعة الامريكية مختلفة بشكل كبير عنها في الجامعة المركزية من حيث الاعتداء على أدوارهم من قبل المديرين وعدم مشاركتهم في القرارات، وأشارت العينتين إلى ضرورة المشاركة في الإدارة الجامعية ومشاركتهم في القرارات النهائية.

وفي دراسة اسماي (Asmiiwe,2012) التي هدفت إلى البحث في تطوير السلطة والحاكمية الدائمة والفعالة في الجامعات في اوغندا ومدى مساهمتها في إدارة الجامعة، ووصف الخطوات التي تم اتخاذها لتطوير سلطة الجامعة والحاكمية فيها، واستخدم المنهج الكمي والنوعي لجمع البيانات أما العينة فتكونت من نواب رئيس الجامعة وأعضاء مجلس

الإدارة وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام في (5) جامعات أوغندية، وأشارت النتائج إلى أن الجامعات كانت تمارس عليها الضغوط من الحكومة وأرباب العمل العام والسياسيين والتي تحد من السلطات المخولة لأفراد العينة، كما أشارت النتائج إلى أن الضوابط الداخلية في الجامعة كانت عالية.

التعقيب على الدراسات السابقة

استهدفت الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجملها القوة التنظيمية في المؤسسات المختلفة، إلا أنها اختلفت في تحديد المتغيرات المؤثرة على مستوى القوة التنظيمية في المؤسسات، وكذلك علاقة القوة التنظيمية بالمواضيع المختلفة. وكذلك إلى التعرف على درجة القوة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين، وأن هناك أثراً للقوة التنظيمية في الأداء وقدرتها على إحداث التغيير في معظم المجالات.

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت موضوع القوة التنظيمية يمكن إيضاح النقاط الآتية:

الأهداف: هدفت معظم الدراسات التي تناولت القوة التنظيمية إلى دراسة العلاقة أو أثر القوة التنظيمية على متغير آخر مثل دراسة (صياح، 1999) ودراسة (زيدية، 2007) ودراسة (أبو زيد، 2010) ودراسة اريكسون (Eriksson,2002) .

العينات: اختلفت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئة المستجيبة وأعدادها، وبشكل عام يمكن القول أن أغلب الدراسات كانت الفئات المستجيبة لها من العاملين في المنظمات سواء التربوية منها أو الخدمية منهم قادة أو أفراد مثل دراسة (صادق و محمد، 2014) ودراسة جاينج و وي (Jiang & Wei,2011) .

الأدوات: استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة مثل دراسة (عبد اللطيف وجودة ، 2010) ودراسة (أحمد، 2014).

وبعد هذا العرض للدراسات السابقة لا بد من الإشارة إلى موقع هذه الدراسة من تلك الدراسات السابقة، حيث أن هذه الدراسة تشابهت مع الدراسات السابقة في البحث عن

مفهوم القوة التنظيمية وما يرتبط بهما من مفاهيم، واستخدامها الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تطبق على الجامعات الحكومية الأردنية، حيث لا يوجد – في حدود علم الباحثة– أي دراسة قد تناولت هذه الفئة المستهدفة في موضوع القوة التنظيمية ، كما أنها تناولت متغيرات لم يتم تناولها في الدراسات السابقة كالرتبة الأكاديمية ، لتحديد تأثيرها على أنماط القوة التنظيمية ، ومما يزيدها أهمية أنها شملت جامعات إقليم الجنوب في الأردن ، ومن هنا فإن هذه الدراسة تأتي لسد شيء من النقص العلمي في أدبيات القوة التنظيمية في الجامعات.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط القوة التنظيمية الممارسة لدى عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب الحكومية، كما تعمل على بيان أثر المتغيرات على أنماط القوة التنظيمية الممارسة لدى عمداء الكليات . وتركز الدراسة على المتغيرات الشخصية التالية (النوع الاجتماعي، الكلية، الرتبة الأكاديمية، الجامعة).

كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على أدوات في الدراسات السابقة ذات الصلة وخطوات إعدادها، والإفادة من نقاط القوة في تلك الدراسات، وتفادي السلبيات التي وقع فيها الباحثون في إجراء الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة وتصميمها، حيث تتضمن مجتمع الدراسة وأدواتها وإجراءات تطبيق الأداة وتصحيحها، بالإضافة إلى توضيح صدق الأداة وثباتها، كما تضمن المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الجنوب الحكومية، مؤتة، الطفيلة التقنية، الحسين بن طلال. والجدول (1) يبين توزع مجتمع الدراسة حسب الجامعة والكلية والرتبة الأكاديمية والنوع الاجتماعي،(إحصائيات وزارة التعليم العالي للعام الدراسي(2016/2015)

جدول(1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة والكلية والنوع الاجتماعي والرتبة

الجامعة	الإنسانية			العلمية			النوع الاجتماعي		المجموع
	أستاذ	مشارك	مساعد	أستاذ	مشارك	مساعد	ذكر	أنثى	
مؤتة	88	93	65	62	77	96	417	64	481
الطفيلة	8	35	26	12	38	45	142	22	164
الحسين بن طلال	24	51	62	18	36	43	206	28	234
المجموع	120	179	153	92	151	184	765	114	879

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية من أعضاء هيئة التدريس بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة، وموزعين على جميع الجامعات والكليات والرتب الأكاديمية والنوع الاجتماعي للفصل الدراسي الأول للعام الجامعي2016/ 2017 والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة%
الجامعة	مؤتة	192	%54.6
	الطفيلة التقنية	66	%18.7
	الحسين بن طلال	94	%26.7
المجموع		352	%100
النوع الاجتماعي	ذكور	306	%87
	إناث	46	%13
المجموع		352	%100
الكلية	إنسانية	180	%51
	علمية	172	%49
المجموع		352	%100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	86	%24
	أستاذ مشارك	131	%37.5
	أستاذ مساعد	135	%38.5
المجموع		352	%100

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانه أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

وذلك من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة (زيديه، 2007)، (البطاينة، 2007)، (الياسري والعامري، 2007)، (أبو زيد، 2011)، (صادق و محمد، 2014) ، (Eriksson,2002)، وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية و التي تقيس أنماط القوة التنظيمية لدى عمداء الكليات من (44) فقرة موزعة كما هي مبينة في الملحق (ب) على ستة أنماط هي:

أولًا: نمط قوة الشرعية: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (1- 8).

ثانيًا: نمط قوة المكافأة: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (9- 15).

ثالثًا: نمط قوة الإكراة: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (16- 22).

رابعًا: نمط قوة الخبرة: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (23-31).

خامسًا: نمط قوة المرجعية: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (32- 38).

سادسًا: نمط قوة المعلومات: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (39- 44).

وتم الاعتماد في درجات الاستبانة على سلم ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتم الحكم على درجة كما في جدول (3):

جدول (3)

معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسطات الحسابية	الدرجة
2.33 – 1.00	متدنية
3.67 – 2.34	متوسطة
5.0 – 3.68	مرتفعة

وقد تم حساب المعيار كما يلي:

1 -الفرق بين الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة والحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة=5-1=4

2 -ثم تم قسمة الفرق على عدد المستويات(مرتفع ة، متوسطة، متدنية) فتصبح تساوي 1.33=3/4

3 ثم تم إضافة ناتج القسمة إلى الحد الأدنى 1+1.33=2.33 متدنية، ثم 2.34+1.33=3.67 متوسطة، ثم 3.68+1.32=5 مرتفعة.

5.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري(صدق المحكمين) من خلال عرضها على (13) محكمًا من المختصين بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، و"الملحق ج " يبين أسماء المحكمين، وطلب منهم الحكم على صلاحية الأداة وصلاحية فقراتها في قياس ما وضعت لقياسه، وكان الغرض من التحكيم التحقق من:

أ – درجة مناسبة الفقرة.

ب –درجة انتماء الفقرة للمجال وللأداة.

ج –درجة دقة ووضوح الفقرة لغويًا.

د –إجراء التعديل المقترح في حالة كون الفقرة غير مناسبة.

وتم اعتماد معيار اتفاق نسبة 80% من المحكمين على كل فقرة، حيث تم الإبقاء على الفقرة التي اتفق عليها(80%) من المحكمين. وقد تلخصت أراء المحكمين فيما يلي: دمج بعض الفقرات للترابط بينهما، وصعوبة الفصل بينها مثل الفقرة(1) والفقرة(5) في المجال الأول لتصبح فقرة واحدة، وإلغاء ودمج الفقرات التي تكررت وحذف الفقرات التي لا ترتبط بالموضوع فقد تم حذف وإلغاء(5) فقرات من الأداة بصورتها الأولية إما لتكرارها أو لعدم مناسبتها للموضوع، وتعديل صياغة بعض الفقرات الغامضة.

لتصبح عدد الفقرات للأداة بصورتها النهائية (44) ، والملحق(أ) يبين فقرات الأداة في صورتها الأولية المكونة من (49) فقرة ، ويبين الملحق(ب) الأداة بصورتها النهائية إذ أصبحت عدد فقراتها (44) فقرة بعد إجراء التعديلات.

6.3 ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقتين:

الثانية: ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، وقد بلغ معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة للأنماط الستة ما بين (0.90) و (0.83).

الأولى: ثبات الاستقرار (Test-Retest) وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من(20) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة ولم يتم إدخالهم في عينة الدراسة وباستخراج معامل الارتباط (بيرسون) بين مرتي التطبيق، وبفارق أسبوعين بلغ (0.87). والجدول(4) يبين معاملات ثبات الإعادة للأداة ومجالاتها.

جدول (4)

معاملات الثبات المحسوبة لأداة الدراسة

النمط	ثبات الإعادة
قوة الشرعية	0.82
قوة المكافأة	0.80
قوة الإكراة	0.85
قوة الخبرة	0.81
قوة المرجعية	0.82
قوة المعلومات	0.84
الكلي	0.87

يلاحظ من خلال الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات تعد مقبولة لمثل هذا النوع من المقاييس ولأغراض إجراء الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1 - المتغيرات المستقلة:

أ - الجامعة : ولها ثلاثة مستويات هي

1- جامعة مؤتة 2- جامعة الطفيلة التقنية 3- جامعة الحسين بن طلال

ب -الرتبة الأكاديمية ولها ثلاثة مستويات هي:

1- أستاذ 2- أستاذ مشارك 3- أستاذ مساعد

ج- الكلية ولها مستويان هما:

1- العلمية 2- الإنسانية

د- النوع الاجتماعي: وله فئتان هما:

1 -ذكر 2- أنثى

المتغير التابع:

أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

8.3 المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج (SPSS)على النحو الآتي:

1 -تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول.

2 -تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والمقارنات البعدية للإجابة على السؤال الثاني.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات.

1.4 عرض النتائج

السؤال الأول: ما أنماط القوة التنظيمية السائدة التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمجال الكلي ولكل من أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الجنوب، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب مرتبة تنازليا

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
قوة الشرعية	3.805	0.65	1	مرتفعة
قوة المرجعية	3.601	0.74	2	مـتوسطة
قوة الخبرة	3.600	0.78	3	متوسطة
قوة المعلومات	3.597	0.78	4	متوسطة
قوة الإكراه	2.939	0.78	5	متوسطة
قوة المكافأة	2.936	0.93	6	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (5) أن نمط قوة الشرعية قد حل في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.805) وانحراف معياري (0.65)، تلاه نمط قوة المرجعية في المرتبة الثانية وبدرجة م توسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.601) وانحراف معياري (0.74)، تلاه نمط قوة الخبرة في المرتبة الثالثة وبدرجة م توسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.600) وانحراف معياري (0.78)، تلاه نمط قوة المعلومات في المرتبة الرابعة وبدرجة م توسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.597) وانحراف معياري (0.78) تلاه نمط قوة الإكراه في المرتبة الخامسة وبدرجة م توسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.939) وانحراف معياري (0.78) وأخيراً جاء مجال نمط قوة المكافأة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.936) وانحراف معياري (0.93).

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال:

أولاً: نمط القوة الشرعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال نمط القوة الشرعية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يقوم عميد الكلية بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات كما هو منصوص عليها على الجميع	4.02	0.99	1	مرتفعة
5	يعتمد عميد الكلية على صلاحياته الرسمية في توزيع المهمات على أعضاء هيئة التدريس	4.00	0.91	2	مرتفعة
2	يستخدم عميد الكلية السلطة الرسمية لمراقبة أداء أعضاء	3.95	0.87	3	مرتفعة

	هيئة التدريس				
6	يستخدم عميد الكلية صلاحياته لإدارة الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس	3.80	0.98	4	مرتفعة
4	يلزم عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس بتطبيق قراراته بناء على موقعه الهرمي	3.80	0.86	5	مرتفعة
7	يقوم العميد بتغيير إجراءات العمل حسب السلطة المخولة له	3.80	0.96	6	مرتفعة
8	يحرص عميد الكلية على إشعار أعضاء هيئة التدريس بسلطته الإدارية	3.76	1.01	7	مرتفعة
3	يخول موقع عميد الكلية الرسمي استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة عضو هيئة التدريس	3.33	1.14	8	متوسط
	الكلي	3.805	0.65		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول(6) أن جميع فقرات مجال نمط القوة الشرعية قد جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة وقد حلت الفقرة رقم(1) والتي تنص على" يقوم عميد الكلية بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات كما هو منصوص عليها على الجميع " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(4.02) وانحراف معياري (0.99)، في حين حلت الفقرة رقم(3) والتي تنص على" يخول موقع عميد الكلية الرسمي استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة عضو هيئة التدريس " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.33) وانحراف معياري (1.14).

ثانياً: نمط القوة المرجعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال نمط القوة المرجعية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
37	يستخدم عميد الكلية سياسة الباب المفتوح	3.71	1.03	**1**	مرتفعة
33	يرغب أعضاء هيئة التدريس بإقامة علاقات شخصية جيدة مع عميد الكلية	3.70	0.95	**2**	مرتفعة
38	يبدي عميد الكلية تفهما لحاجات أعضاء هيئة التدريس	3.69	1.05	**3**	مرتفعة
32	يمتلك عميد الكلية علاقات جيدة مع مراكز اتخاذ القرار في الجامعة تجعل أعضاء هيئة التدريس يسعون لرضاه	3.57	1.02	**4**	متوسطة
34	يقوم عميد الكلية بتفويض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس "	3.55	0.91	**5**	متوسطة
36	يعتمد عميد الكلية على الاقناع للتأثير في أعضاء هيئة التدريس	3.51	1.01	**6**	متوسطة
35	يستخدم عميد الكلية طريقة التشاور في عملية اتخاذ القرارات	3.47	1.05	**7**	متوسطة
	الكلي	3.601	0.74		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول(7) أن (3) فقرات من فقرات مجال نمط القوة المرجعية قد جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرات الاربعة المتبقية بدرجة متوسطة، وقد حلت الفقرة رقم(37) والتي تنص على" يستخدم عميد الكلية سياسة الباب المفتوح " في

المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.71) وانحراف معياري (1.03)، في حين حلت الفقرة رقم(35) والتي تنص على" يستخدم عميد الكلية طريقة التشاور في عملية اتخاذ القرارات " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.47) وانحراف معياري (1.05).

ثالثاً: نمط قوة الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال نمط قوة الخبرة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
30	يمتلك عميد الكلية المعرفة ببرامج الكلية	3.80	0.99	**1**	مرتفعة
31	يقوم عميد الكلية بأداء العمل الإداري في الوقت المحدد	3.77	0.91	**2**	مرتفعة
23	يستخدم عميد الكلية خبراته السابقة في التأثير على أعضاء هيئة التدريس	3.59	0.94	**3**	متوسطة
27	تسهم خبرات عميد الكلية في بناء علاقات قوية ومتينة مع أعضاء هيئة التدريس	3.59	1.02	**4**	متوسطة
26	يسترشد عميد الكلية بخبراته لتقديم النصح لأعضاء هيئة التدريس والحلول للمشكلات التي تواجههم	3.58	0.98	**5**	متوسطة
24	يمتلك عميد الكلية الخبرات اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة	3.58	0.99	**6**	متوسطة

28	يستخدم عميد الكلية خبراته في تشجيع أعضاء هيئة التدريس للعمل بروح الفريق	3.55	1.06	**7**	متوسطة
29	يستخدم عميد الكلية خبراته في حث أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على المبادرة	3.52	1.05	**8**	متوسطة
25	يستخدم عميد الكلية خبراته لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع	3.40	1.06	**9**	متوسطة
	الكلي	3.600	0.78		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول(8) أن فقرتين من فقرات مجال نمط قوة الخبرة قد جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرات المتبقية بدرجة متوسطة، وقد حلت الفقرة رقم(30) والتي تنص على" يمتلك عميد الكلية المعرفة ببرامج الكلية " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.80) وانحراف معياري (0.99)، في حين حلت الفقرة رقم(25) والتي تنص على" يستخدم عميد الكلية خبراته لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.40) وانحراف معياري (1.06).

رابعاً: نمط قوة المعلومات

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال نمط قوة المعلومات مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
44	يستلزم عمل عميد الكلية امتلاكه معلومات كثيرة خاصة بالعمل الإداري	3.98	0.94	1	مرتفعة
41	يتابع عميد الكلية تنفيذ أهداف الكلية بشكل مباشر	3.69	0.98	2	مرتفعة
43	يوفر عميد الكلية ما يستلزم من معلومات لأداء العمل الأكاديمي	3.57	0.99	3	متوسطة
42	يوضح عميد الكلية بيانات المهمات قبل عملية اتخاذ القرارات	3.53	0.92	4	متوسطة
40	يمنح قرب عميد الكلية من مراكز المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة المؤثرة في عمل أعضاء هيئة التدريس	3.50	0.95	5	متوسطة
39	يوفر عميد الكلية دليلا لسير العمل في الكلية	3.31	1.06	6	متوسطة
	الكلي	3.597	0.78		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول(9) أن فقرتين من فقرات مجال نمط قوة المعلومات قد جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرات المتبقية بدرجة متوسطة، وقد حلت الفقرة رقم(44) والتي تنص على" يستلزم عمل عميد الكلية امتلاكه معلومات كثيرة خاصة بالعمل الإداري " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.98) وانحراف معياري (0.94)، في حين حلت الفقرة رقم(39) والتي تنص على" يوفر عميد الكلية دليلا لسير العمل في الكلية " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.31) وانحراف معياري (1.06).

خامساً: نمط قوة الإكراه

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال نمط قوة الإكراه مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
22	يدير عميد الكلية العمل بحزم	3.29	1.06	1	متوسطة
21	يوجه عميد الكلية بتطبيق القرارات بغض النظر عن قناعات أعضاء هيئة التدريس بها	3.15	1.09	2	متوسطة
17	يستخدم عميد الكلية أساليب ضغط مختلفة لتنفيذ القرارات	3.00	1.13	3	متوسطة
19	يستخدم عميد الكلية أسلوب الإلحاح لتنفيذ القرارات	2.96	1.09	4	متوسطة
18	يعارض عميد الكلية الأفكار الجديدة التي تتعارض مع الأنظمة والتعليمات السائدة	2.86	1.15	5	متوسطة
20	يهمل عميد الكلية قدرات أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم	2.82	1.17	6	متوسطة
16	يعمل عميد الكلية على تنسيب العقوبات لأعضاء هيئة التدريس دون ذكر الأسباب	2.49	1.07	7	متوسطة
	الكلي	2.939	078		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول(10) أن جميع فقرات مجال نمط قوة الإكراه قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد حلت الفقرة رقم(22) والتي تنص على" يدير عميد الكلية العمل بحزم " في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.29) وانحراف معياري (1.06)، في حين حلت الفقرة رقم(16) والتي تنص على" يعمل عميد الكلية على تنسيب

العقوبات لأعضاء هيئة التدريس دون ذكر الأسباب " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(2.49) وانحراف معياري (1.07).

سادساً: نمط قوة المكافأة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال نمط قوة المكافأة مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
13	يسعى عميد الكلية لإيجاد فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	3.20	1.09	**1**	متوسطة
12	تتم ترقية أعضاء هيئة التدريس وفقا لمستوى أدائهم	3.11	1.23	**2**	متوسطة
11	يكافأ عضو هيئة التدريس من خلال السماح له بحضور الندوات والمؤتمرات	2.99	1.18	**3**	متوسطة
15	يمتلك عميد الكلية القدرة على المكافأة في حال الإنجاز	2.98	1.17	**4**	متوسطة
14	تحرص الكلية على تكريم أعضاء هيئة التدريس الذين انتهت خدمتهم في الجامعة	2.86	1.23	**5**	متوسطة
10	يكافئ عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس أصحاب الأفكار الإبداعية	2.82	1.22	**6**	متوسطة
9	تقوم الكلية بتكريم أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر	2.60	1.20	**7**	متوسطة
	الكلي	2.936	0.93		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول(11) أن جميع فقرات مجال نمط قوة المكافأة قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد حلت الفقرة رقم(13) والتي تنص على" يسعى عميد الكلية لإيجاد فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.20) وانحراف معياري (1.09)، في حين حلت الفقرة رقم(9) والتي تنص على" تقوم الكلية بتكريم أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(2.60) وانحراف معياري (1.20).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥) في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة (جامعة مؤتة، جامعة الطفيلة التقنية، جامعة الحسين بن طلال) والكلية (الانسانية، العلمية) والنوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) والرتبة الاكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية والجامعة والجدول(12) يبين ذلك:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة)

المتغير	الفئة	س ح	قوة الشرعية	قوة المكافأة	قوة الإكراه	قوة الخبرة	قوة المرجعية	قوة المعلومات	الكلي
النوع الاجتماعي	ذكر	س	3.81	2.95	2.94	3.62	3.64	3.62	3.43
		ح	.662	.931	.789	.784	.748	.798	.552
	أنثى	س	3.76	2.87	2.96	3.47	3.38	3.47	3.32

المتغير	الفئة	س ح	قوة الشرعية	قوة المكافأة	قوة الإكراه	قوة الخبرة	قوة المرجعية	قوة المعلومات	الكلي
		ح	.534	.906	.717	.762	.615	.668	.438
	كلي	س	3.81	2.94	2.94	3.60	3.60	3.59	3.41
		ح	.647	.926	.779	.781	.736	.783	.538
الكلية	الانسانية	س	3.73	2.81	3.02	3.59	3.60	3.59	3.39
		ح	.615	.989	.797	.837	.800	.827	.583
	العلمية	س	3.88	3.07	2.85	3.61	3.60	3.60	3.44
		ح	.672	.837	.752	.720	.663	.738	.489
	كلي	س	3.81	2.94	2.94	3.60	3.60	3.59	3.41
		ح	.646	.926	.779	.781	.736	.782	.538
الرتبة	أستاذ	س	3.95	3.03	3.06	3.67	3.67	3.60	3.49
		ح	.605	1.09	.815	.820	.770	.780	.564
	أستاذ مشارك	س	3.87	2.91	2.90	3.57	3.58	3.60	3.41
		ح	.635	.890	.740	.721	.753	.778	.517
	أستاذ مساعد	س	3.65	2.91	2.90	3.59	3.58	3.60	3.37
		ح	.655	.901	.789	.813	.698	.794	.541
	كلي	س	3.81	2.94	2.94	3.60	3.60	3.60	3.41
		ح	.647	.926	.779	.781	.736	.783	.539

المتغير	الفئة	س ح	قوة الشرعية	قوة المكافأة	قوة الإكراه	قوة الخبرة	قوة المرجعية	قوة المعلومات	الكلي
الجامعة	مؤتة	س	3.88	2.96	2.99	3.63	3.63	3.62	3.45
		ح	.657	.998	.795	.767	.724	.783	.554
	الطفيلة	س	3.69	2.93	2.97	3.63	3.61	3.66	3.42
		ح	.596	.854	.823	.847	.697	.796	.544
	الحسين	س	3.73	2.89	2.83	3.51	3.53	3.497	3.33
		ح	.644	.822	.708	.762	.786	.771	.496
	الكلي	س	3.81	2.94	2.94	3.60	3.60	3.60	3.41
		ح	.647	.926	.779	.781	.736	.783	.539

تشير النتائج الواردة في الجدول(12) إلى وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين المتعدد كما هو مبين في الجدول (13).

جدول(13)

تحليل التباين المتعدد لأثر النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الاكاديمية، والجامعة على درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي قيمة هوتلج (0.020)	قوة الشرعية	.019	1	.019	.046	.830
	قوة المكافأة	.132	1	.132	.155	.694
	قوة الاكراه	.076	1	.076	.127	.722
	قوة الخبرة	.835	1	.835	1.360	.244
	قوة المرجعية	2.638	1	2.638	4.883	*.028
	قوة المعلومات	.840	1	.840	1.361	.244
	الكلي	.322	1	.322	1.113	.292
الكلية قيمة هوتلج (0.059)	قوة الشرعية	1.127	1	1.127	2.797	.095
	قوة المكافأة	6.280	1	6.280	7.380	*.007
	قوة الاكراه	2.701	1	2.701	4.497	*.035
	قوة الخبرة	.015	1	.015	.025	.875
	قوة المرجعية	.000	1	.000	.001	.976
	قوة المعلومات	.029	1	.029	.047	.828
	الكلي	.140	1	.140	.482	.488
الرتبة الاكاديمية قيمة ويلكس (0.944)	قوة الشرعية	3.199	2	1.599	3.969	*.020
	قوة المكافأة	.963	2	.482	.566	.568
	قوة الاكراه	1.897	2	.949	1.579	.208
	قوة الخبرة	.461	2	.231	.375	.687
	قوة المرجعية	.334	2	.167	.309	.734
	قوة المعلومات	.064	2	.032	.052	.949

	الكلي	.494	2	.247	.853	.427
الجامعة قيمة ويلكس (0.978)	قوة الشرعية	1.245	2	.623	1.545	.215
	قوة المكافأة	.619	2	.309	.364	.695
	قوة الاكراه	1.231	2	.615	1.024	.360
	قوة الخبرة	.964	2	.482	.785	.457
	قوة المرجعية	.736	2	.368	.681	.507
	قوة المعلومات	1.408	2	.704	1.141	.321
	الكلي	.893	2	.447	1.543	.215
الخطأ	قوة الشرعية	139.017	345	.403		
	قوة المكافأة	293.568	345	.851		
	قوة الاكراه	207.219	345	.601		
	قوة الخبرة	211.888	345	.614		
	قوة المرجعية	186.399	345	.540		
	قوة المعلومات	212.844	345	.617		
	الكلي	99.850	345	.289		
الكلي	قوة الشرعية	5244.156	352			
	قوة المكافأة	3335.265	352			
	قوة الاكراه	3253.878	352			
	قوة الخبرة	4777.864	352			
	قوة المرجعية	4755.796	352			
	قوة المعلومات	4769.583	352			
	الكلي	4202.900	352			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α0.05≥)

تبين النتائج الواردة في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي على درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على المستوى الكلي وفي جميع المجالات عدا مجال (القوة المرجعية)، وجاءت هذه الفروقات لصالح الذكور إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.64), بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.38) كما هو مبين في الجدول (12).

كما تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير الكلية على درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجالين فقط هما (مجال قوة المكافأة، ومجال قوة الإكراه) وجاءت هذه الفروقات لصالح الكليات العلمية في مجال قوة المكافأة إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.07), بينما بلغ المتوسط الحسابي للكليات الانسانية (2.81)، أما في مجال قوة الإكراه فقد كانت الفروق لصالح الكليات الانسانية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.02), بينما بلغ المتوسط الحسابي للكليات العلمية (2.85).

كما تبين النتائج من ذات الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 0.05 \leq$) تعزى لأثر متغير الجامعة على درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال قوة الشرعية فقط ، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق في متغير الرتبة الأكاديمية تم إجراء المقارنات البعدية، والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14)

نتائج المقارنات البعدية لاختبار شفيه بين المتوسطات الحسابية على أنماط القوة التنظيمية في مجال (قوة الشرعية) حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة (س)	الرتبة (ص)	فروق المتوسطات	الخطأ	الدلالة
أستاذ	أستاذ مشارك	.07794	.08828	.678
	أستاذ مساعد	.29913*	.08776	.003
أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.22118*	.07801	.019

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α0.05≤)

يتبين من الجدول(14) أن الفروق في الدرجة بين ذوي رتبة (أستاذ مساعد) من ناحية وذوي رتبة (أستاذ مشارك، أستاذ) من ناحية أخرى، ولصالح ذوي رتبة (أستاذ). حيث بلغ متوسط (أستاذ) (3.95)، ولصالح ذوي رتبة (أستاذ مشارك) حيث بلغ متوسط (أستاذ مشارك) (3.87) و متوسط (أستاذ مساعد) (3.65).

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما أنماط القوة التنظيمية السائدة التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أشارت النتائج إلى أن نمط القوة الشرعية هو النمط السائد لدى عمداء الكليات في الجامعات الثلاث، حيث جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة ، وقد يفسر ذلك باعتقاد عمداء الكليات أنهم يملكون وحدهم الحق في إصدار الأوامر، وقد يعزى ذلك إلى عدم تقبل أعضاء هيئة التدريس هذه الفكرة مما جعلهم يتوافقون على ذلك، وبالتالي جاء هذا النمط بالمرتبة الاولى، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (الياسري والعامري، 2007)، وقد يعود ذلك إلى ما يلمسه أعضاء هيئة التدريس من تفرد عمداء الكليات بالقرارات لطبيعة موقعهم وعدم اشراكهم في القرارات المهمة، وقد يفسر ذلك أيضًا اعتقاد أعضاء هيئة التدريس أنهم يملكون من التخصص والخبرة ما يساعدهم في إدارة كلياتهم ورغبتهم في مشاركة المسؤوليات التي يتفرد بها عمداء الكليات، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Jiang& Wei,2011) في اعتباره إعتداء على حق المشاركة في القرارات ومركزية صنع القرار.

في حين جاء مجال قوة المكافأة في المرتبة الأخيرة، وقد يفسر ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أن عمداء الكليات لا يملكون الصلاحيات بزيادة رواتبهم أو ترقيتهم أو انتدابهم إلى خارج الجامعة ، وذلك بسبب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعات الحكومية التي تعتبر مركزية في ما يتعلق بالحوافز والمكافآت، ومما يفسر ذلك أيضًا

اهتمام عمداء الكليات بتسيير عملية التدريس داخل كلياتهم على حساب الأفكار الإبداعية والبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيد، 2010) التي أشارت إلى أثر قوة المكافأة على الإبداع والتميز الوظيفي.

كما أشارت النتائج إلى تقارب أنماط القوة التنظيمية الأخرى (قوة المرجعية، وقوة الخبرة، وقوة المعلومات، وقوة الإكراه) التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث حلت الأنماط السابقة على المرتبة الثانية الى الخامسة وقد يفسر ذلك الى تنوع وجهات النظر الإدارية لدى عمداء الكليات وعدم انطلاقهم من نظرية إدارية واحدة، وقد يعزى ذلك إلى ادراكهم واحاطتهم بفكرة قوة المنظمة ودورها في الثقافة التنظيمية، وما يفسر ذلك أيضًا التنوع في استخدام أنماط القوة التنظيمية وعدم التركيز على نمط معين من قبل عمداء الكليات محاولتهم اختيار نمط القوة المناسب لإدارة الكليات بناءً على طبيعة المواقف والظروف السائدة وطبيعة الأهداف المقرر تحقيقها وطبيعة أعضاء هيئة التدريس ونظرتهم الى الأعمال التي يقوم بها عمداء الكليات.

وقد أكدت دراسة (الصياح، 1999) على أهمية القوة التنظيمية في مجال الإدارة لما لها من آثار إيجابية على المنظمات، كذلك دراسة (أبو تايه، 2003) ودراسة (زيديه،2007) في دور القوة التنظيمية والشخصية في تشجيع العاملين في المنظمات وأهميتها في تحديد السلوك الإبداعي والأهداف الاستراتيجية وفعالية الإدارات داخل المنظمات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيد، 2010) ودراسة (صادق ومحمد، 2014) اللتين أشارتا إلى أثر القوة الشرعية والمركزية في الإبداع الوظيفي والتغير التنظيمي .

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq$) في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة

والكلية والنوع الاجتماعي، والرتبة الاكاديمية؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للنوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) على المجال الكلي، وفي جميع المجالات باستثناء مجال القوة المرجعية، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس ممن هم من الذكور والإناث ينظرون إلى أنماط القوة التنظيمية بدرجة متقاربة، وقد يعود السبب في ذلك أن أعضاء هيئة التدريس من الجنسين يعيشون نفس ظروف العمل، ولديهم القدرة على إدراك أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي سواء أكانوا ذكورًا أم إناثًا. وقد يعزى سبب وجود فروق في مجال القوة المرجعية ولصالح الذكور إلى طبيعة الذكور عادة بعدم تقبل الأوامر والانصياع للقرارات المفروضة التي لم يشارك في صنعها ورغبتهم في مناقشة هذه القرارات، وبين طبيعة الأنثى في عدم الرغبة بتحمل المسؤولية عن أي قرار تشارك به. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Rajan & Krishana,2001) في عدم وجود أثر للجنس في عمليات القيادة الإدارية.

أشارت النتائج إلى وجود فروق في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للكلية (إنسانية، علمية) في مجالين هما: الأول: مجال المكافأة وكانت الفروق لصالح متغير الكليات العلمية وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الكليات العلمية يتمتعون ببعض الحوافز والامتيازات مقارنة بأعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية وخاصة في مجال الدعم المالي للأبحاث العلمية وعملهم في المختبرات العلمية يمنحهم بعض المكافأة المالية، كما يمكن أن يفسر ذلك إلى أن ندرة بعض التخصصات العلمية يمنحهم شيء من التقدير المعنوي والمادي أحيانًا. والمجال الثاني: مجال قوة الإكراه وكانت الفروق لصالح متغير الكليات الإنسانية وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الكليات الإنسانية يميلون عادة إلى عدم تقبل أساليب الضغط الممارس من قبل عمداء الكليات والتي قد لا تخضع لمعايير محددة مثل الكليات العلمية، كما يمكن أن يفسر ذلك أنه داخل الكليات الإنسانية تتعدد وجهات

النظر الإدارية.

أما سبب عدم وجود فروق في باقي مجالات القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للكلية (إنسانية، علمية) فقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعتبرون الجامعة وحدة واحدة لا يوجد اختلاف بين تخصص الكليات بسبب عدم مراعاة سياسة الجامعة وصانعي الاستراتيجيات التعليمية في الجامعات الحكومية لحاجات وخصوصيات الكليات المختلفة. كما أن الاعمال والمهارات الإدارية والتنظيم الإداري للكليات في الجامعات الحكومية يتشابه بين الكليات الانسانية والعلمية مما جعل هناك توافق في استجابات أعضاء هيئة التدريس.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للجامعة (مؤتة، الطفيلة التقنية، الحسين بن طلال) وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس ممن هم في الجامعات الثلاث ينظرون إلى أنماط القوة التنظيمية بدرجة متقاربة، وقد يعود السبب أن القوانين والأنظمة في الجامعات الثلاث تكاد تكون متشابهة كونها مستمدة من وزارة التعليم العالي، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات الثلاث تعيش ظروف متشابهه اقتصادية واجتماعية ومشكلات واحدة وبيئة جغرافية واحدة.

لقد أشارت النتائج إلى أن هناك فروق في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للرتبة الأكاديمية في مجال قوة الشرعية ولصالح رتبة (أستاذ) ورتبة (أستاذ مشارك) ، وقد يعزى هذا إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم برتبة أستاذ وأستاذ مشارك قد مارسوا مهام عمادة الكليات ومناصب إدارية أخرى، وبالتالي يعتقدون أن مركز العميد يجب أن يتمتع بالصلاحيات تخوله سلطات إدارية واسعة، وقد يعزى ذلك إلى أن خبراتهم وهم أكثر خبرة من حيث عدد سنوات الخدمة تجعلهم يتوافقون على أهمية نمط القوة الشرعية مقارنة مع الأنماط الأخرى، بينما أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد لم تتاح لهم الفرصة لاستلام مثل هذه المناصب.

3.4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، أوصت الدراسة بالآتية:

1- السعي نحو إيجاد نظام ملائم خاص لعمادة الكليات للحوافز والمكافآت بشكل علمي ومدروس لتكريم الم تميزين وترقيتهم، وتحفيز الآخرين نحو تقديم الأفضل والإبداع الوظيفي.

2- ضرورة الإهتمام بالقوة التنظيمية من خلال توفير دورات إدارية عليا في مجال القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية لأصحاب المناصب الإدارية والعمادات في الجامعات لأهمية القوة التنظيمية في التميز الإداري والسلوك القيادي.

3- إجراء دراسة مقارنة في القوة التنظيمية بين الجامعات الحكومية الأخرى.

4- دراسة العلاقة بين القوة التنظيمية وقدرة الجامعات التنافسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

البطاينة، محمد تركي (2007). **أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية .

أبو تايه، سلطان (2003). العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، **مجلة العلوم الإدارية**، 30(2)، 80-112.

أبو زيد، خالد ذيب (2010). **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية** . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أحمد، حميد علي (2014). **تعزيز القوة التنظيمية في إطار الموائمة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي** . أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة بغداد، بغداد.

تيماشيف، نيقولا (1980). **نظرية علم الاجتماع** ، ترجمة عودة، محمود والجوهري، محمد والحسني، السيد، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

جرينبرغ، جيرالد و بارون، روبرت(2004). ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي . بسيوني، **إدارة السلوك في المنظمات**، الرياض : دار المريخ للنشر.

حريم، حسين محمود (1996). **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي** ، عمان: مكتبة الحامد.

حسين، سوسن جواد (2009). القوة التنظيمية للقادة الإداريين أثرها في السلوك القيادي. **مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد**، (75)، 110-139.

الحميري، عباس حسين، والياسري، أكرم محسن(2002). تحديد أثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية** ،7 (14) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

الخشالي، شاكر " (2006). أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** (2)، 38-71.

خورشيد، فهمي فيض الله (1997). **الأبعاد الأساسية للقوة الإدارية وأثرها في الخصائص التنظيمية للوحدات الفرعية واغتراب العاملين** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

زيديه، منى علي (2007).**أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

السالم، مؤيد (2009). **القوة التنظيمية.** عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

سعد، إسماعيل (2004). **نظرية القوة البحث في علم الاجتماع السياسي** . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

صادق، درمان ومحمد، شلير (2014). أثر القوة التنظيمية في التغيير الوظيفي. **مجلة جامعة دهوك،** (8)، 52- 79.

الصرايرة، خالد أحمد، (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، **مجلة جامعة دمشق،** 27(1+2)، 601- 652.

الصياح، عبد الستار(2001)." أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية : دراسة ميدانية. **مجلة جرش للبحوث والدراسات،** 6(1)، 85-10

الصياح، عبد الستار مصطفى(1999). تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها ف ي تحديد الأهداف الإستراتيجية- دراسة اختبارية في صناعة المصارف و التجارية الأردنية. **المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي والعشرون،** 21(2)، 82-108.

الطراونه، سليمان محمد، (2012). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، 2 (27) 97- 132.

طعيمة، رشدي أحمد والبندري، محمد سليمان (2004). **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، دار الفكر العربي، القاهرة.

العارف، نادية، (2002)، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد اللطيف ، عبد اللطيف وجودة، محفوظ أحمد (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية:(دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة . **مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية,** 27(2)، 52-83.

العديلي، ناصر محمد(1995) . **السلوك الإنساني التنظيمي/ منظور كلي مقارن.** معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية.

العطية، ماجدة (2003). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة** . رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العضايلة، عدنان؛ العمري، جمال؛ الابراهيم؛ عدنان (2011) درجة ممارسة القادة الاكاديمين لعمليات القيادة

الادارية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 26(4)**، 223 - 269.

العميان، محمود سلمان(2005) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عوض، عامر (2008) ، **السلوك التنظيمي الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

المواجدة، حمادة علي (2014). درجة فاعلية عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

وهبه, هاني عبد الكريم (2008). **واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها** . رسالة ماجستير غير منشورة ,الجامعة الإسلامية , فلسطين– غزة .

الياسري، محسن، العامري، فضل(2007). القوة التنظيمية وادارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة: بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، **المجلة العربية للإدارة**، 1(**27**)،146–111.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Developing and sustaining effective governance of(2012) Asmiiwe, S university of south Africa. University Uganda

Baron, Robert.A. Greanberg, J. (1985). **Behaviour in organisations**. New York: Allyn & Bacon, Inc.

Blau, Peter (1964), **Exchange and Power in social Life**, NewYourk, Wily.

Daft, Richard L.& Noe ,Raymond A., (2001) **, Organizational behavior**, Harcourt College Publishers , Florida , U.S.A .

Drummond , Helga ,(2000), **Introduction to Organizational Behavior** , NewYork , oxford university press .

Emerson, Richard, (1962), Power Dependace Relations, **Amirean Sociologecal Review, Vol, No, 1**.

Eriksson, Tor.(2002) The Manaqerial Powr Impact on Compensation, From toe. **Pdf12-03** **http://www.hha.dk/nat/wper/**

Fulmer, R.M . (1983) . **The new management** . (3rd ed) .New York :Macmillan Publishing Co.

Jiang, H & Wei, M (2011). Faculty roles in university governance at tow universities in the united states and china. New waves**- educational research & development journal, Vol 14, No.**

Hodge , B . & Anthony ,W .(1991) **. Organization theory :** A strategic Approach. (4th ed ,). Allyn and Bacon.

Kanter, R, M. (1979). **Power Failure in Management Thromly**,(eds.) Circuits , In Lisa. A. New J ersey- Hall Inc.\

Kauer, Daniel (2007) **Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes Management Decision,** Volume: 45.

Luthans , Fred , (2005) , **Organizational Behavior , (10th ed)** , McGraw-Hill/Irwin , America, NewYork .

Mcshan , Steven & Glinow , Mary Ann (2000)**, Organizational Behavior,** Boston , mc graw – hill co. , inc

Robbins, Stephen ,P (2001) **Organizational Behavior:** Concepts Controversies And Applications, 6th Edition, Printice-Hall Inc, Englwood, Cliffs, N.J

Rajan, S., and Krishana, V. R.(2001) Impact of Gender on Influence Power and Authoritarianism**, Women in Management Review, 17, (5).**

Rayn, Margret (1984).**Theories of Power**, In Andrew Kakabadse and Christopher Paker, (eds), power politics, and Organizations, A behavioral Science View, Chi Chester, John Wiley & Sons..

Schermerhorn, John R.Hunt, James G, Osborn, (2000) **Organizational Behavior**, 7th edition, John Wiley & Sons, Inc. New York, USA

Tjosvold, Dean(2010). Power in Cooperative and Competitive Organizational Contexts**, Journal of Social Psychology, v130 (2)** p249-258.

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور...المحترم

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها (**أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**) وذلك استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية – جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من قسمين، هما:

القسم الأول: يتعلق بالفقرات التي تختص بالمعلومات الديمغرافية

(النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية، الجامعة)

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تختص بالقوة التنظيمية

علما بان الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

وقد قامت الباحثة بتطوير الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع .

ولكونكم تمتلكون المقدرة والمعرفة فان الباحثة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1. مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة
2. شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3. إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسبا.
4. أية ملاحظات أو اقتراحات ترونها مناسبة.

وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة.

اسم المحكم	التخصص

شاكرة لكم تعاونكم واهتمامكم مع خالص احترامي وتقديري.

الباحثة

سمر الفالح

القسم الأول: معلومات شخصية

أرجو أن تضع إشارة (X) في المربع الذي يناسب إجابتك:

1. النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐
2. الكلية الإنسانية ☐ العلمية ☐
3. الرتبة العلمية أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐
4. الجامعة جامعة مؤتة ☐ جامعة الطفيلة التقنية ☐ جامعة الحسين بن طلال ☐

القسم الثاني: الفقرات التي تقيس القوة التنظيمية

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
النمط الأول: قوة الشرعية								
1	يقوم عميد الكلية بتطبيق القوانين و الانظمة والتعليمات بصورة تامة							
2	يستخدم عميد الكلية السلطة الرسمية لمراقبة أداء أعضاء هيئة التدريس							
3	موقع عميد الكلية الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة عضو هيئة التدريس							
4	يلزم عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس باتباع قراراته بناء على موقعه الهرمي							
5	يطبق عميد الكلية القوانين والأنظمة على جميع أعضاء هيئة التدريس بدون تمييز							
6	يعتمد عميد الكلية على صلاحياته الرسمية في توزيع المهام بين أعضاء هيئة التدريس							
7	يقوم عميد الكلية باستخدام السطات الممنوحة له لإدارة الخلافات والصراعات بين أعضاء هيئة التدريس							
8	يخول موقع عميد الكلية الوظيفي تغيير بعض إجراءات العمل							
9	يحرص عميد الكلية على اشعار أعضاء هيئة التدريس بسلطته الإدارية							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
النمط الثاني: قوة المكافأة								
10	تمنح المكافآت على اساس أداء أعضاء الكلية وليس أداء عضو هيئة التدريس							
11	تقوم الكلية بتكريم أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري ومستمر							
12	يكافئ عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس اصحاب الافكار الابداعية							
13	يتم مكافأة عضو هيئة التدريس من خلال حضور الندوات والمؤتمرات							
14	تتم ترقية أعضاء هيئة التدريس ومكافأتهم بمستوى الاداء لديهم							
15	يسعى عميد الكلية لإيجاد فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس							
16	تحرص الكلية على تكريم أعضاء هيئة التدريس المغادرين							
17	يمتلك عميد الكلية القدرة على المكافأة في حال الإنجاز							
النمط الثالث: قوة الإكراه								
18	يعمل عميد الكلية على تنسيب العقوبات لأعضاء هيئة التدريس دن ذكر الاسباب							
19	يستخدم عميد الكلية أساليب ضغط مختلفة لتنفيذ القرارات							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
20	يعارض عميد الكلية الأفكار والآراء الجديدة التي تعارض الأنظمة والتعليمات السائدة							
21	يستخدم عميد الكلية الالحاح لتنفيذ القرارات							
22	يهمل عميد الكلية قدرات وامكانات أعضاء هيئة التدريس							
23	يأمر عميد الكلية بتطبيق القرارات بغض النظر عن قناعات أعضاء هيئة التدريس							
24	يدير عميد الكلية العمل بحزم							
النمط الرابع: قوة الخبرة								
25	يستخدم عميد الكلية خبراته السابقة في التأثير على أعضاء هيئة التدريس							
26	تخضع ممارسات عميد الكلية للرقابة الإدارية							
27	لدى عميد الكلية القدرة على مواجهة الظروف الطارئة							
28	يستخدم عميد الكلية خبراته لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والتميز							
29	خبرات عميد الكلية ومعلوماته تسهم في بناء علاقات صحية بين لأعضاء هيئة التدريس							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
30	يسترشد عميد الكلية بخبراته لتقديم النصح والارشاد والحلول لأعضاء هيئة التدريس عندما يواجهون المشاكل في العمل							
31	خبرات عميد الكلية تسهم في بناء علاقات قوية ومتينة مع أعضاء هيئة التدريس							
32	يستخدم عميد الكلية خبراته في تشجيع أعضاء هيئة التدريس للعمل بروح الفريق الواحد							
33	يستخدم عميد الكلية خبراته في حث وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة							
34	يمتلك عميد الكلية المعرفة التامة ببرامج الكلية							
35	يقوم عميد الكلية بأداء العمل الإداري حسب الوقت المحدد							
النمط الخامس: قوة المرجعية								
37	يمتلك عميد الكلية علاقات جيدة مع مراكز اتخاذ القرار في الجامعة تجعل أعضاء هيئة التدريس يسعون لكسب رضاه							
38	يرغب أعضاء هيئة التدريس بإقامة علاقات شخصية جيدة مع عميد الكلية							
39	يقوم عميد الكلية بتفويض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس							
40	يستخدم عميد الكلية التشاور في اتخاذ القرارات							

41	يعتمد عميد الكلية على الاقناع والحجة للتأثير على أعضاء هيئة التدريس							
42	يستخدم عميد الكلية سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والارشاد لأعضاء هيئة التدريس							
43	يبدي عميد الكلية تفهما لحاجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين واهتماماتهم بالكلية							
النمط السادس: قوة المعلومات								
44	يوفر عميد الكلية دليل لسير العمل في الكلية							
45	قرب عميد الكلية من مراكز المعلومات يمنحه القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير على عمل أعضاء هيئة التدريس							
46	يتابع عميد الكلية تنفيذ أهداف الكلية بشكل مباشر							
47	يوضح عميد الكلية بيانات المهام قبل اتخاذ القرارات							
48	يوفر عميد الكلية ما يستلزم من معلومات لأداء العمل الإداري والأكاديمي							
49	يستلزم عمل عميد الكلية امتلاكه معلومات كثيرة خاصة بالعمل الإداري							

الملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفاضل الدكتور...الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها (**أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية جامعة مؤتة ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (44) فقرة تقيس أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب .

راجية منكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة وما تحتويه من فقرات بعناية واهتمام، والإجابة عن جميع فقراتها بدقة وموضوعية مؤكد هلكم بان هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم تعاونكم واهتمامكم مع خالص احترامي وتقديري.

الباحثة

سمر الفالح

<u>القسم الأول: معلومات شخصية</u>

أرجو أن تضع إشارة (X) في المربع الذي يناسب إجابتك:

1. النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐
2. الكلية الإنسانية ☐ العلمية ☐
3. الرتبة العلمية أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐
4. الجامعة جامعة مؤتة ☐ جامعة الطفيلة التقنية ☐ جامعة الحسين بن طلال ☐

القسم الثاني: الفقرات التي تقيس أنماط القوة التنظيمية

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	النمط الأول: قوة الشرعية					
1	يقوم عميد الكلية بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات كما هو منصوص عليها على الجميع					
2	يستخدم عميد الكلية السلطة الرسمية لمراقبة أداء أعضاء هيئة التدريس					
3	يخول موقع عميد الكلية الرسمي استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة عضو هيئة التدريس					
4	يلزم عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس بتطبيق قراراته بناء على موقعه الهرمي					
5	يعتمد عميد الكلية على صلاحياته الرسمية في توزيع المهمات على أعضاء هيئة التدريس					
6	يستخدم العميد صلاحياته لإدارة الخلافات بين الأعضاء					
7	يقوم العميد بتغيير إجراءات العمل حسب السلطة المخولة له					
8	يحرص عميد الكلية على إشعار أعضاء هيئة التدريس بسلطته الإدارية					
	النمط الثاني: قوة المكافأة					
9	تقوم الكلية بتكريم أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر					
10	يكافئ عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس أصحاب الأفكار الإبداعية					
11	يكافأ عضو هيئة التدريس من خلال السماح له بحضور الندوات والمؤتمرات					
12	تتم ترقية أعضاء هيئة التدريس وفقا لمستوى أدائهم					
13	يسعى العميد الكلية لإيجاد فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس					

14	تحرص الكلية على تكريم أعضاء هيئة التدريس الذين انتهت خدمتهم في الجامعة					
15	يمتلك عميد الكلية القدرة على المكافأة في حال الإنجاز					
	النمط الثالث: قوة الإكراه					
16	يعمل عميد الكلية على تنسيب العقوبات لأعضاء هيئة التدريس دون ذكر الأسباب					
17	يستخدم عميد الكلية أساليب ضغط مختلفة لتنفيذ القرارات					
18	يعارض عميد الكلية الأفكار الجديدة التي تتعارض مع الأنظمة والتعليمات السائدة					
19	يستخدم عميد الكلية أسلوب الإلحاح لتنفيذ القرارات					
20	يهمل عميد الكلية قدرات أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم					
21	يوجه عميد الكلية بتطبيق القرارات بغض النظر عن قناعات أعضاء هيئة التدريس بها					
22	يدير عميد الكلية العمل بحزم					
	النمط الرابع: قوة الخبرة					
23	يستخدم عميد الكلية خبراته السابقة في التأثير على أعضاء هيئة التدريس					
24	يمتلك عميد الكلية الخبرات اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة					
25	يستخدم عميد الكلية خبراته لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع					
26	يسترشد عميد الكلية بخبراته لتقديم النصح لأعضاء هيئة التدريس والحلول للمشكلات التي تواجههم					
27	تسهم خبرات عميد الكلية في بناء علاقات قوية ومتينة مع أعضاء هيئة التدريس					
28	يستخدم عميد الكلية خبراته في تشجيع أعضاء هيئة التدريس للعمل بروح الفريق الواحد					

					يستخدم عميد الكلية خبراته في حث أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على المبادرة	29
					يمتلك عميد الكلية المعرفة ببرامج الكلية	30
					يقوم عميد الكلية بأداء العمل الإداري في الوقت المحدد	31
					النمط الخامس: قوة المرجعية	
					يمتلك عميد الكلية علاقات جيدة مع مراكز اتخاذ القرار في الجامعة تجعل أعضاء هيئة التدريس يسعون لرضاه	32
					يرغب أعضاء هيئة التدريس بإقامة علاقات شخصية جيدة مع عميد الكلية	33
					يقوم عميد الكلية بتفويض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس	34
					يستخدم عميد الكلية طريقة التشاور في عملية اتخاذ القرارات	35
					يعتمد عميد الكلية على الاقناع للتأثير في أعضاء هيئة التدريس	36
					يستخدم عميد الكلية سياسة الباب المفتوح	37
					يبدي عميد الكلية تفهما لحاجات أعضاء هيئة التدريس	38
					النمط السادس: قوة المعلومات	
					يوفر عميد الكلية دليلا لسير العمل في الكلية	39
					يمنح قرب عميد الكلية من مراكز المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة المؤثرة في عمل أعضاء التدريس	40
					يتابع عميد الكلية تنفيذ أهداف الكلية بشكل مباشر	41
					يوضح عميد الكلية بيانات المهمات قبل عملية اتخاذ القرارات	42
					يوفر عميد الكلية ما يستلزم من معلومات لأداء العمل الأكاديمي	43
					يستلزم عمل عميد الكلية امتلاكه معلومات كثيرة خاصة بالعمل الإداري	44

الملحق (ج)
قائمة المحكمين

أسماء المحكمين

المحكم	التخصص	الجامعة
الدكتورة آمال ياسين المجالي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور عادل بقاعين	اللغة العربية	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور باسم على حوامدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور حسن الطعاني	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتورة خضراء الجعافرة	مناهج وطرق تدريس	جامعة مؤتة
الدكتور صبري الطراونة	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
الدكتورة منتهى بني هاني	إدارة الأعمال	جامعة مؤتة
الدكتور محمد الغادي	إدارة الأعمال	جامعة مؤتة
الدكتورة فيروز الضمور	نظم معلومات إدارية	جامعة مؤتة
الدكتور أيمن القطاونة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور نايل الرشايدة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
الدكتور زياد العمرو	إدارة أعمال	جامعة مؤتة

الملحق (د)

كتب تسهيل المهمة